

Planlagte endringsprosesser i Norges Motorsportforbund

Lene Dyrkorn

ORG – 500 Erfaringsbasert master i ledelse

*Institutt for arbeidsliv og innovasjon
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap*

Universitetet i Agder

Høsten 2009

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Avgrensing	3
1.4 Oppbygging av oppgaven	4
2.0 Teori	6
2.1 En grunnleggende måte å forstå organisasjoner på	6
2.2 Variablene i Leavitts modell	8
2.3 Planlagt endring i organisasjoner	10
2.4 Endringens kontekst og drivkrefter	13
2.4.1 Ytre drivkrefter	15
2.4.2 Indre drivkrefter	17
2.5 Innhold og omfang	19
2.5.1 Strukturen – de formelle elementene i en organisasjon	20
2.5.2 Kulturen – de uformelle elementene i en organisasjon	26
2.5.3 Formell og uformell makt	29
2.6 Endringsprosessen	31
2.6.1 Dimensjoner på endring – tidsperspektiv, evolusjon, revolusjon, proaktiv og reaktiv endring	32
2.6.2 Motstand mot endring	34
2.6.3 Hva må ligge til rette for en vellykket prosess	36
2.7 Fra plan til handling	40
2.8 Kommunikasjon	45
2.9 Organisering av grupper	47
3.0 Metode	49
3.1 Utvalg	49
3.2 Datainnsamling	50
3.2.1 Kvalitativ dokumentanalyse	52
3.2.2 Det kvalitative forskningsintervju	51
3.2.3 Gruppeintervju	54

3.2.4 Dybdeintervju	55
3.3 Metodekritisk vurdering	58
3.3.1 Kildekritikk av dokumentanalyse	58
3.3.2 Reliabilitet av data	60
3.3.3 Validitetsvurdering av data	63
4.0 Resultater og drøfting	66
4.1 Føringer fra NIF opplevdes som drivkrefter og førte til at motorsporten vurderte andre organisasjonsformer	67
4.2 Sammenslåing av flere forbund førte til støy og det ble gjennomført en lovendring	71
4.2.1 Mål om kortere vei fra Forbundsstyret til aktivitet	76
4.2.2 Mål om desentralisering og profesjonalisering	77
4.2.3 Mål om økte økonomiske rammer til idrettsaktivitet	88
4.2.4 Oppsummering innhold og omfang	91
4.3 Endringsprosessene oppleves som top-down styrt	93
4.4 NMFs organisasjonsendring sett i lys av Leavitts modell	102
5.0 Avslutning	105
5.1 Hovedfunn	106
5.2 Videre refleksjon på bakgrunn av oppgavens empiri	109

Litteraturliste

Vedlegg 1 – intervjuguide, gruppeintervju

Vedlegg 2 – intervjuguide, dybdeintervju

Forord

Arbeidet med masteroppgaven (ORG 500) ved det erfaringsbaserte mastergradsstudiet i ledelse ved Universitetet i Agder, har pågått vår- og høstsemesteret 2009. Denne mastergradsoppgaven representerer avslutningen på et spennende og krevende utdanningsløp som startet høsten 2008.

Tema for mastergradsoppgaven vokste frem i løpet av høsten 2008 gjennom faget ORG 426 og innføring i planlagte endringsprosesser. Jeg er medlem av Norges Motorsportforbund (NMF). Dette et idrettsforbund som har vært gjennom omfattende endringsprosesser, og jeg ønsket å fordype meg i temaet. NMF er en organisasjon med stor medlemsmasse og variasjon i grener, mennesker og kulturer noe jeg syns er spennende. I tillegg opplever jeg prinsippet om frivillighet som en av idrettens grunnverdier som interessant.

Problemstillingen utviklet seg i dialog med min veileder, Ivar Amundsen. Han har under hele prosessen har vært inspirerende og løsningsorientert. Uten unntak har jeg opplevd at han har tatt seg god tid til veiledning og alltid svart utfyllende både på e-post og telefon. Jeg har fått innspill på egne forslag på tilnærminger, og spennende ideer og nye teoritiske perspektiver. Jeg retter en stor takk til Ivar Amundsen for all hjelp og støtte gjennom dette arbeidet.

Jeg retter også en stor takk til Norges Motorsportforbund og alle informantene som har stilt sin organisasjon, refleksjoner og opplevelser tilgjengelig for min forskning. Spesielt ønsker jeg å nevne Roy Wetterstad som har stilt alle sine dokumenter til min disposisjon.

Noen personer har utvilsomt blitt skadelidende mens fokuset har vært på denne mastergradsoppgaven. Jeg retter derfor en stor, varm og helt spesiell takk til nærmeste familie, venner og samboer. Hjertelig takk for å ha vært overbærende med lite tilstedeværelse, både fysisk og mentalt, mens jeg har hatt fokus på egen faglig utvikling. Det har vært opp- og nedturer der Erik og mamma har vært fenomenale! Tusen takk!

Østfold, november 2009

Lene Dyrkorn

Sammendrag

Tema for denne mastergradsoppgaven er Norges Motorsportforbunds omfattende organisasjonsendring. Denne endringen har blitt sett i sammenheng med Jacobsens (2004) modell for planlagt endring og Leavitts (1964) forståelse av organisasjoner. For å hente inn data har det blitt brukt kvalitative metoder der det sentrale har vært å innhente erfaringer, kunnskap og subjektive opplevelser fra disse prosessene. Metodene som har vært brukt er kvalitativ dokumentanalyse, gruppeintervju og dybdeintervju.

Oppgaven viser at mine funn tyder på at Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité sitt ønske om færre og større forbund var en betydelig ytre drivkraft for at det daværende Norges Motorsykkelforbund nedsatte Rønningutvalget for å utrede en analyse av motorsporten i Norge. Utvalgets konklusjon og anbefaling til Forbundsstyret var å starte en prosess for å samle motorsporten i Norge til ett felles forbund – Norges Motorsportforbund. Det nye organisasjonskartet ble vedtatt av de involverte partene og sammenslåingen av Norges Motorsportforbund var gjeldende fra 1.1.2002. Dette tyder på at de ytre drivkreftene ble implementert hos organisasjonsmedlemmene og viste seg dermed som indre drivkrefter.

Oppgaven viser videre at det oppstod en indre ubalanse etter sammenslåingen og det viste seg et behov for å gjenopprette balansen internt. Det ble nedsatt et organisasjonsutvalg som vurderte alternative måter å organisere Norges Motorsportforbund på, og det munnet ut i en lovendring i 2007, der forbundet gikk fra å være et særforbund, til å bli et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund. Dette skulle gi avdelingsforbundene økt grad av selvstyret. Det ble opprettet flere formelle styrever, og det oppstod en opplevelse av at forbundet ble mer komplekst og formalisert. Mine data viser at det var flere målsettinger med lovendringen i 2007. Disse var blant annet at det skulle bli mindre vei mellom Forbundsstyret og idrettslig aktivitet, Norges Motorsportforbund skulle profesjonaliseres og mer beslutningsmyndighet skulle desentraliseres. Tilslutt var det et mål om at en større andel økonomiske ressurser skulle gå til idrettslig aktivitet. Dette drøftes i oppgaven.

Det siste hovedfunnet i oppgaven viser at endringsprosessene Norges Motorsportforbund oppleves som top-down styrt. Det vil si at mange av informantene opplever at endringene har blitt presset gjennom av den administrative og politiske ledelsen. Funnet er riktignok ikke helt entydig, da noen av informantene hevder at endringsprosessene har vært preget av involvering og medbestemmelse.

Helt tilslutt i oppgaven viser jeg hovedfunnene og fremtidige forbedringer av organisasjonen informantene selv ønsker. I tillegg ser jeg Norges Motorsportforbund sin organisasjonsendring i et metaperspektiv.

Litteraturliste

Amis, J., og Slack, T. (2003): *Analyzing sport organizations – theory and practice*. London, Sage

Bang, H. (1998): *Organisasjonskultur i praksis – verktøy for planlegging, utvikling og endring i organisasjonskultur*. Otta, Tano Aschehoug

Grønmo, S. (2006): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget

Hennestad, B., og Revang, Ø. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo, Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2001): *Administrasjonens makt. Om forholdet mellom politikk og administrasjon, og administrasjonens rolle som politisk aktør*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget

Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk

Leavitt, H. J. (1964):” *Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches*”. New York, John Wiley

Levin, M., og Klev, R. (2002): *Forandring som praksis – læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget

Lyngdal, L. (1996): *Tenkemåter, strategier og metoder for organisasjonsendring*. Trykkeriet, Høgskolen i Agder.

Nylehn, B. (1997): *Organisasjonsteori – kritiske analyser og refleksjoner*. KOLLE forlag

Slack, T. (1997): *Understanding sport Organizations – the application of organization theory*. United Kingdom, Human Kinetics.

Stortingsmelding 14 (1999): *Idrettslivet i endring. Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet*. Det Kongelige Kunnskapsdepartement

Sundbergutvalgets rapport. En rapport fra et regjeringsoppnevnt utvalg (2003): *Finansiering av statlig idrettspolitik. Kartlegging, vurdering og forslag til tiltak for bedre måloppnåelse*. Kultur- og Kirke departementet.

Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget

1.0 Innledning

I en lengre tidsperiode som har pågått siden slutten av 90-tallet frem til i dag (2009) har motorsporten i Norge vært gjenstand for store organisasjonsendringer. Dette viste seg blant annet ved en sammenslåing av flere forbund som opprettet navnet Norges Motorsportforbund (NMF), gjeldende fra 1.1.2002. Som følge av flere forhold gjennomgikk NMF en omfattende lovendring i 2007. Det er disse to endringsprosessene som er tema for denne mastergradsoppgaven.

Forskningen på NMFs organisasjonsendring tar utgangspunkt i modell for planlagt endring (Jacobsen, 2004), og bruker empiri til å belyse de variablene modellen innbefatter. I tillegg forstår jeg organisasjoner som at endring i et element, vil vise seg som press for endring i et annet element (Leavitt, 1964). I forbindelsen med omtale av Leavitts modell, brukes og omtales element og variabel om hverandre. Jeg har innhentet data ved bruk av kvalitative metoder, og belyser funnene ut i fra teorien som presentres.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av studiet *"erfaringsbasert master i ledelse"* har blant annet planlagt endring av organisasjoner vært tema i faget ORG 426 høsten 2008. Jeg opplevde det som interessant at man med rett strategi og motivasjon kan planlegge forløpet i en endringsprosess. Teorien (Jacobsen, 2004) hevder at man ikke kan planlegge alle mulige utfall, men at det til en viss grad er mulig å planlegge en endringsprosess. I løpet av det første studieåret gikk det opp for meg at jeg er medlem i en organisasjon som har vært gjennom to omfattende planlagte endringsprosesser, uten at jeg verken har vært interessert eller en involvert aktør. Den første var en sammenslåing av flere forbund innen motorsporten, og den andre var en omfattende lovendring.

Jeg er medlem av Norges Motorsportforbund og har vært det siden jeg var barn. Jeg har vært og er aktiv utøver på nasjonalt og internasjonalt nivå. Som ungdom satt jeg som ungdomsrepresentant i styret i klubben jeg representerer og i 2007 ble jeg valgt inn som ungdomsrepresentant i Forbundsstyret. Likevel har ikke den omfattende organisasjonsendringen vist seg som tydelig og interessant for meg før jeg begynte på dette masterstudiet.

I løpet av høsten 2008 innså jeg noe av omfanget av de prosessene NMF har vært gjennom. Det interesserte meg og jeg ønsket å lære mer. Derfor sjekket jeg først NMFs interesse for å bli forsket på. Når organisasjonen stilte seg positiv til dette forhørte jeg meg med veileder ved Universitetet i Agder. Jeg antok at det kunne være problematisk å forske i egen organisasjon, samtidig så jeg ikke at det ville medføre store vanskeligheter fordi jeg ønsket å forske på en endringsprosess jeg ikke visste stort om. Veileder ga klarsignal 2.2.2009 og siden den tid har læringskurven med tanke på planlagte endringsprosesser generelt og om NMFs organisasjonsendring spesielt, vært omfattende.

Personlig har jeg hatt et ønske om en økt forståelse av de endringene NMF har gjennomgått, men denne oppgaven har et større perspektiv enn at jeg personlig skal finne ut av hvordan forløpet og konsekvensene har vært. Menneskene i organisasjoner vil i løpet av endringsprosesser reflektere over situasjonene og lære av det man gjennomgår. Det er ikke alltid at disse refleksjonene kommer til syne, noe som kan resultere i at mye læring og kunnskap forsvinner. Derfor er det et mål for meg å samle kunnskap og erfaringer NMF har fra endringsprosessene slik at organisasjonen kan lære, og dra nytte av tidligere erfaringer. I tillegg har NMF vært gjennom så store og revolusjonære endringer at jeg håper andre særforbund kan se på NMF som en motivator og prøve tilsvarende endringsstrategi. På den måten kan det være et overordnet mål at NIF kan se på NMFs planlagte organisasjonsendring som et pilotprosjekt. Som jeg kommer til å drøfte i kapittel fire, viser det seg at NIF sine føringer om færre og større forbund var drivkraften til dannelsen av Norges Motorsportforbund i 2002. Sekundært var Sundbergrapporten en drivkraft for videre utvikling av modellen sammenslåingen medførte. Mine informanter forteller at NMF var ett av svært få forbund som tok tak i de føringene som kom fra myndighetene. Under forelesning med Dag Aasland høsten 2009, stilte han studentene spørsmålet om hvordan *min* masteroppgave skulle

bidra til en bedre verden? Svaret mitt på det er at jeg ønsker at andre særforbund kan se NMFs erfaringer fra deres organisasjonsendring, lære av dem, dra nytte av dem og på den måten selv ønske å gjennomføre tilsvarende endringer. På den måten kan kanskje idrettsnorge og våres særforbund bli større, sterkere, bedre, mer kunnskapsrike og tilby barn og unge et bedre idrettsfaglig tilbud. Men først og fremst er målet med oppgaven at NMF selv skal se hvilke erfaringer de har gjort og lære av endringen for å være rustet til eventuelle nye prosesser.

1.2 Problemstilling

Med den bakgrunnen som er presentert munner jeg ut med følgende problemstilling:

”Hvordan kan NMF lære og hente erfaringer omkring deres organisasjonsendring sett i forhold til modell for planlagt endring og Leavitts forståelse av organisasjoner?”

Gjennom oppgaven vil jeg med utgangspunkt i modell for planlagt endring svare med empiri og drøfting på denne problemstillingen.

1.3 Avgrensing

Det er et mangfold av begreper å velge i når det gjelder organisasjonsendring. Noen definerer endring som noe enklere enn utvikling, men jeg velger i denne oppgaven og se endring og utvikling under ett. Begrepet jeg bruker er organisasjonsendring og endringsprosess. Dersom jeg skulle tatt for meg endring og utvikling som separate fenomener kan man i følge Hennestad og Revangs (2006) begrepsapparat anta at NMF har vært gjennom både endring og utvikling. Men for enkelhets skyld, for informantene under datainnsamlingsprosessen, for meg selv og for leseren, kan det være enklere og mer håndfast å vite hva man snakker om når man bruker begrepet endring. For å definere endring må man i følge teorien (Hennestad og

Revang, 2006), ha to tidsrom å sammenligne – ett før og ”etter-perspektiv” man kan sammenligne for å se om endring har funnet sted. Dersom jeg skulle tatt for meg utvikling og endring hver for seg, antar jeg at omfanget på denne oppgaven blitt for stor. Slik jeg oppfatter dagens organisasjoner er man avhengig av å utvikle seg fortløpende. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i noen gitte tidspunkter og velger derfor å bruke organisasjonsendring som begrep.

I oppgaven vil forskjellige drivkrefter for endring presenteres. Slack deler drivkrefter i idrettsorganisasjoner inn i generelle omgivelser, som for eksempel økonomiske, politiske og demografiske og i oppgaverelaterte omgivelser. Jeg velger her å bruke Jacobsen (2004) sine begreper omkring indre og ytre drivkrefter da jeg opplever de som dekkende og relevante for temaet for denne oppgaven.

I modell for planlagt endring presenterer Jacobsen (2004) fire variabler; kontekst, drivkrefter, prosess og innhold og omfang. Drivkrefter og kontekst kan være komplisert å skille. Ofte er drivkreftene en del av konteksten. Derfor velger jeg å smelte disse to variablene sammen, slik at modell for planlagt endring i denne oppgaven innebærer drivkrefter og kontekst, innhold og omfang og prosess.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er bygd opp med et teorikapittel (kapittel 2). Her viser jeg først en grunnleggende måte å forstå organisasjoner, for så å redegjøre for variablene modell for planlagt endring innebærer. I kapittel 3 beskrives de metodene som jeg har benyttet i datainnsamlingen. Her setter jeg leseren inn i de forskjellige metodene, hvordan utvalget av informantene ble gjennomført og det settes noen kritiske blikk på blant annet metodebruken, reliabilitet og validitet.

Mine funn fra forskningen fremstilles og drøftes i kapittel 4. Her deles kapittelet inn i tre hoveddeler – en del for hver variabel. I 4.1 vil hovedfunnene innenfor drivkrefter og kontekst presenteres. I den største delen av kapittelet presenteres funn innen innfold og omfang (4.2). Denne delen består av tre deler. Dette for å gjøre det enklere for leseren å se delfunnene og deres meningsfortettinger. Prosessen drøftes i 4.3. Presentasjon av resultater og drøftingene sees i et teoretisk perspektiv.

Det kan virke som en detalj, men jeg ønsker likevel å forklare hvordan referanser er brukt i oppgaven. I enkelte avsnitt har jeg plassert referanse etter siste punktum. Dette illustrerer at denne referansen viser til avsnittet i sin helhet. Der hvor referansen står innenfor punktum, viser den kun til setningen den står innenfor.

2.0 Teori

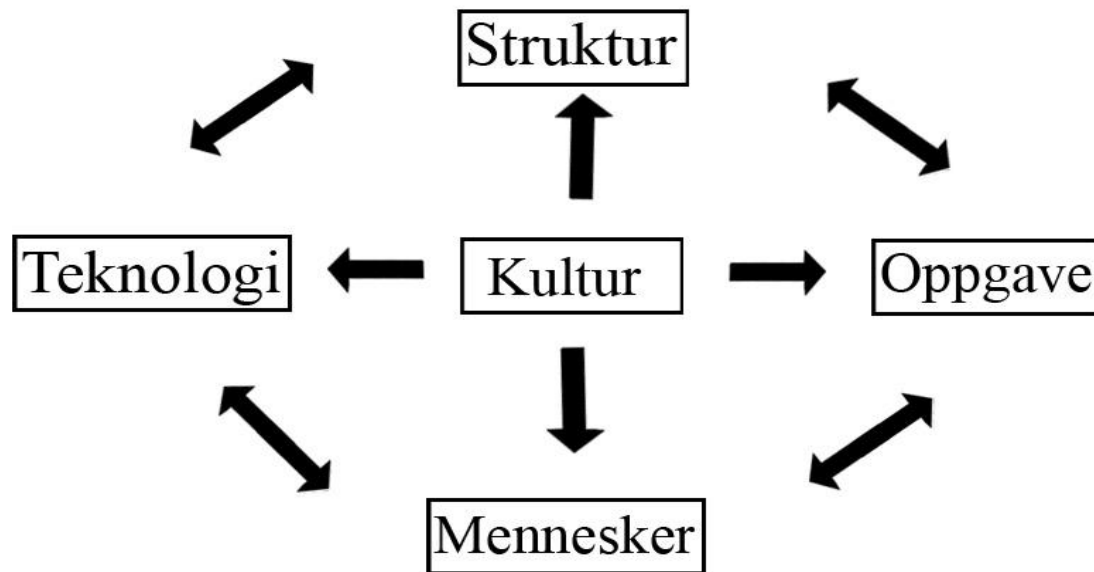
2.1 En grunnleggende måte å forstå organisasjoner på

Før jeg tar for meg endring av organisasjoner teoretisk, finner jeg det nyttig å gå mer inn i selve begrepet organisasjon. Forståelsen av begrepet vil påvirke tanker rundt endringsprosesser i en organisasjon. Hvordan man tenker om organisasjoner utgjør et hovedpremiss for hvordan man tenker om endring. Derfor ser jeg det som nyttig å presentere en basismodell for hvordan jeg har lært meg å tenke rundt organisasjoner. Jeg legger til grunn Leavitts modell der essensen er at alle faktorer avhenger av hverandre. (Lyngdal, 1996)

Harold J. Leavitt hevder at organisasjoner består av ulike variabler. Han deler organisasjoner inn i fire variabler; *teknologi, struktur, mennesker og oppgaver*. Leavitt hevder at disse variablene henger sammen og utgjør et system. Endring i en av variablene vil føre til endringer i de andre, slik at de igjen samsvarer med hverandre. (Jacobsen 2004)

I tillegg til at de fire variablene hele tiden påvirker hverandre innad i en organisasjon, vil organisasjonen også være avhengig av de ytre omgivelsene. Alle organisasjoner fungerer som en integrert del av et større samfunn. Derfor må de tilpasse seg dette samfunnets kulturelle normer og verdier. Omgivelsene kan legge press på en organisasjon enten ved å kanalisere ressurser til andre eller ved å unnlate å støtte organisasjonen, for å skape et ytre press. (Jacobsen 2004)

Omgivelser



Figur 1: Leavitts modell (Jacobsen, 2004: 75)

Omgivelsene rundt organisasjonen kan kalles omgivelsene eller samfunnet, avhengig av hvilket område man bruker modellen som grunnlag for.

Nyere organisasjonsteori hevder at organisasjoner kan betraktes som systemer, noe som innebærer to grunnleggende antakelser. Den første er at organisasjoner består av ulike delelementer og den andre er at alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. (Leavitt, 1964)

Jeg bruker Leavitts modell (1964) for å forstå de sentrale elementer i en organisasjon og hvordan de påvirker hverandre. Alle organisasjoner har oppgaver de skal løse. Organisasjoner består av mennesker – noe som gjør dem til sosiale systemer. Menneskene bruker en form for teknologi for å løse disse oppgavene og disse forholdene er strukturert på en relativt stabil måte. Endring i et av disse elementene vil skape et press i retning av at de andre elementene også bør endres slik at de står i samsvar med hverandre. Svært få organisasjoner er selvforsynte med ressurser, noe som skaper et avhengighetsforhold mellom organisasjonen og dens omgivelser. Organisasjonen må levere noe som er interessant for omgivelsene for at den skal overleve. På samme måte er organisasjoner en del av et større samfunn og må tilpasse seg

de normer og verdier som fins i samfunnet. Dermed kan omgivelsene legge press på organisasjonene ved å kanalisere ressurser den ene eller andre veien. Dette kan skape et ytre press slik at organisasjonen opplever at den må endre seg.

2.2 Variablene i Leavitts modell

I modellen bruker Leavitt variablene *teknologi*, *struktur*, *oppgave* og *mennesker*.

Variabelen *teknologi* omfatter maskiner, uniformer, teknologiske hjelpemidler og verktøy, problemløsende oppfinnelser og bygningsmessig struktur. Både bygningsmasse og datasystemer som benyttes til rapportering og informasjon ligger innenfor teknologibegrepet. (Leavitt, 1964) (Jacobsen, 2004)

Variabelen *struktur* beskriver måten medarbeiderne er organisert på, altså hvordan arbeidsoppgavene er fordelt og hvilke instruksjoner en arbeidsplass gir sine ansatte. Struktur omfatter også kommunikasjonsmuligheter, systemer for formell kommunikasjon og fordeling av rutiner og andre arbeidsoppgaver. Begrepet struktur favner også det organisatoriske arbeidsmiljøet. (Leavitt, 1964) (Jacobsen, 2004)

Variabelen *oppgave* omfatter det konkrete innholdet i arbeidsoppgavene. Det er samfunnets behov for en organisasjons arbeidsoppgaver som gir organisasjonen en mulighet for å eksistere. (Leavitt, 1964) (Jacobsen, 2004)

Den siste variabelen i modellen er *mennesker*, og omfatter politikere og ansatte i organisasjonen, men kan også omfatte brukere eller kunder. Det er dette som gjør organisasjoner til sosiale systemer. Variabelen *mennesker* omfatter også de kunnskaper og evner menneskene i en organisasjon har og benytter i sitt arbeid. Utviklingsarbeidet innenfor variabelen *mennesker* blir konsentrert omkring holdninger. Det de grunnleggende antakelser, normer og verdier til menneskene i organisasjonen som utgjør organisasjonskulturen. Mennesker endrer sin opptreden gjennom læring. Dette innebærer at man må fokusere på menneskene i en organisasjon når man skal gjennomføre et endringsarbeid (Leavitt, 1964) (Jacobsen, 2004) (Nylehn, 1999).

I tillegg har Leavitt en grunnleggende antakelse om at alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser; for eksempel i form av ressurser eller støtte. Dette gjør at organisasjoner fungerer som en del av et større samfunn. Begrepet *omgivelser* omfatter både tekniske og institusjonelle omgivelser, altså en organisasjons omverden. Organisasjonene må derfor tilpasse seg normer og verdier som finnes i deres omgivelser. Omgivelsene kan på denne måten legge et ytre press på en organisasjon, og slik være pådriver i forhold til endring i bestemte retninger. (Jacobsen, 2004)

Leavitt uttrykker at det er mange sammenhenger å ta hensyn til dersom man ønsker å endre en organisasjon. Det betyr at alle variablene påvirker hverandre slik at endring i en av variablene vil forplante seg over til de andre variablene i modellen. Endring i en variabel vil altså skape et indre press i retning av at alle variablene må tilpasse seg hverandre på nytt. Denne kompleksiteten innebærer at når noen trekk ved organisasjonen endres, får det også konsekvenser for andre områder. En omstilling vil derfor måtte innebære endring innenfor flere områder enn bare det konkrete området man ønsker å endre. Organisasjoner er sosiale systemer som påvirkes av menneskenes holdninger, følelser og verdier. I et slikt sosialt system må menneskene lære seg noe nytt og omstille seg mentalt og fysisk slik at de innordner seg en ny situasjon. Dette vekker følelser og krever tid og læring. Sett på denne måten kan man si at endring krever en holdningsbasert læringsprosess. (Jacobsen, 2004) (Nylehn 1999)

Med bakgrunn i Leavitts modell kan man tenke seg at organisasjoner alltid er i en eller annen form for endring. Disse endringene skjer ved samspill mellom elementene og gjennom et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Forandring skjer alltid, enten vi vil det eller ikke. Når endring er planlagt er det forskjellige typer forhold som inntreffer. Her legges Jacobsens modell til grunn. Denne modellen går ut på at man må i en planlagt endringsprosess ta utgangspunkt i at en endring har en kontekst og drivkrefter, et innhold og omfang og at det er en prosess. Ingen planlagt endring går av seg selv. En endring vil imidlertid aldri gå fullstendig etter planen og det vil være avvik fra tidsdimensjonen på prosessen og de resultatene man hadde sett for seg at endringen ville medføre. (Jacobsen, 2004) (Lyngdal, 1996)

2.3 Planlagt endring i organisasjoner

Organisasjonsendring består ofte i at menneskene i en organisasjon planlegger og gjennomfører forandringer som bedrer effektiviteten og egen situasjon i organisasjonen. Noen av de mest sentrale trekkene ved en organisasjonsendringsprosess er at man må fokusere på en helhetlig endring, der alle som berøres får delta aktivt, slik at det oppstår en læringsprosess over tid. (Nylehn 1999) (Hennestad og Revang, 2006)

Jacobsen nevner flere perspektiver og modeller for endring av organisasjoner. Man har blant annet endring som livssykluser, som evolusjon, som maktkamp, som tilfeldighet og planlagt endring. Da det er planlagte endringsprosesser som er temaet i denne oppgaven, går jeg ikke videre inn på disse måtene å se endring på.

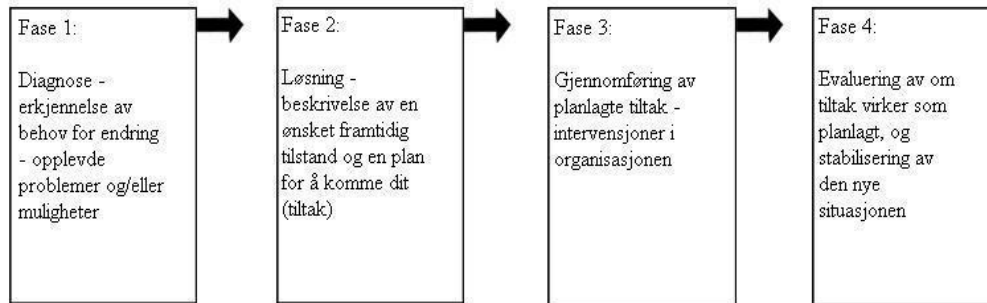
”Opplevelsen av at ting ikke stemmer lenger, at etablert tenking, væremåter, modeller og prosedyrer ikke lenger ”virker” i situasjonen utgjør nok et avgjørende utgangspunkt for å få utviklet og realisert endringer av grunnledende karakter”

(Hennestad og Revang, 2006: 168).

Planlagt endring forutsetter at noen har en ide om et behov for endring, eller det foreligger en krise som gjør at endring er helt nødvendig. Noen må initiere en endringsprosess gjennom å sette mål for å løse problemene og iverksette løsninger. Det vil si at det må være noen mål eller intensjoner bak endringene som gjennomføres. For å komme frem til hvilke endringer som skal gjennomføres innebærer dette at noen personer eller grupper har analysert situasjonen, funnet ut at den ikke er god nok og kommet med forslag til tiltak. Etter hvert som tiltakene gjennomføres foretas det en vurdering av om effektene tilsvarer forventningene gruppen hadde (Jacobsen, 2004).

Modeller er forenklinger av virkeligheten, men de kan bidra til nettopp det de er – å forstå på en enkel måte hvordan ting henger sammen, eller en tenkt sammenheng.

Jacobsen viser sentrale faser i planlagt endring i følgende figur:



Figur 2: sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2004: 20).

Noen opplever problemer og tar tak i dem ved å beskrive en ønsket situasjon og tiltak. Disse ”noen” er de organisasjonsmedlemmene som opplever et behov for endring. Slack viser til Greiner som til dels viser til samme fremdrift, men hevder at toppledelsen må erkjenne behovet for endring og komme med forslag til løsning. Han mener altså at endringsforslagene må komme ovenfra, men at implementeringen avhenger av at organisasjonsmedlemmene anerkjenner behovet for endring og får medbestemmelse i prosessen. (Jacobsen, 2004) (Slack, 1997)

Endring handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Man må ha nye handlingsmønstre som må støtte opp under de nye forståelsesmønstre. Nye visjoner, mål og ideer må realiseres gjennom organisasjonens hverdagsvirkelighet. Det hjelper ikke med planer dersom de ikke etterleves. Nye organisasjonskart endrer i seg selv ingenting. Det sentrale er hvordan tankene rundt den nye organisasjonen etterleves og implementeres. Endringsledelse – å skape en ny retning for organisasjonen, blir sentralt for gjennom denne implementeringen. Hvor skal vi? Hva skal vi gjøre for å komme dit? Jo klarere den ønskede situasjonen er formidlet og tiltaler organisasjonsmedlemmene, desto bedre grunnlag har en for å arbeide videre med endringsledelse. Ved å skape en atmosfære for endring, informere om fremdrift, åpne for medbestemmelse, involvering og forhandlinger øker man mulighetene for en ønsket og akseptert implementering av endringen. (Slack, 1997)

Idrettsorganisasjoner er i stadig forandring ved at nye organisasjonsmedlemmer kommer til, andre slutter og nye disipliner kommer til. Endringer kan komme utenfra eller innenfra, og økonomisk vekst har de siste årene gjort at det eksterne endringspresset har økt på idrettsorganisasjoner. Dette kommer blant annet av at den generelle interessen for idrett har økt og flere sosiale interesser som for eksempel flere møtearenaer blir fremtredene. Jeg kommer inn på eksterne påvirkninger under ytre drivkrefter senere i oppgaven. (Slack, 1997)

Det finnes mange forklaringer og oppfatninger om hvorfor endring er vanskelig.

Idrettsorganisasjoner ønsker ofte å endre seg, men for mye endring kan medføre svekkelse av organisasjonen (Slack, 1997). Derfor er organisasjoner avhengig av å søke en balanse mellom endring og stabilitet. Dette er ingen enkel oppgave, men ved å erkjenne behovet for endring, komme med forslag til løsning og implementere strategien kan disse prosessene gå lettere. Den vanlige oppfatningen omkring hvorfor endring er vanskelig er at de fleste er engstelige for det ukjente, eller man er redd for noe man ikke selv har kontroll over (Slack, 1997). En endring innebærer at noe kjent skal byttes ut med noe ukjent. Vi lever i en kompleks verden der systemer er preget av sammenhenger (Leavitt, 1964). Kompleksiteten gjør at vi ikke kan kjenne alle sammenhengene og dermed kan vi ikke ha kontroll eller oversikt over hva som virker inn på hva. Den som forsøker å endre ett element i organisasjonen, vil fort finne ut at man må endre andre elementer også (Leavitt, 1964). En endringsprosess er lite styrbar nettopp fordi den involverer mennesker og deres følelser og oppfatninger. Dette betyr at en endringsprosess har konsekvenser for mange problemområder. Løsning på et område kan føre til at det dannes nye problemer. Hva som oppfattes som et problem, avhenger av hva det blir lagt vekt på eller hva som blir sett der og da. Man toner ned det negative for å fremstille det positive slik at man ”lokker” med positive argumenter. I endringsarbeid kan det være viktig med en fremstilling som gir oppslutning. Det kan være behov for en viss forskjønnelse og hensiktsmessig uklarhet. Oppmerksomheten festes ved det positive, mens negative aspekter tones ned. Klarheten kan altså i slike tilfeller være et problem. Dette kan oppfattes som en manipulerende metode, og det kan være det også. Men i slike tilfeller kan man si at det foregår ”en kamp om forståelsen” der det er viktig å få frem grunnene til å gjennomføre en endring, fremfor å legge alle fakta på bordet. Negative sider vil det alltid være. (Nylehn, 1997) (Hennestad og Revang, 2006) (Slack, 1997)

2.4 Endringens kontekst og drivkrefter

Hvorfor endring skjer er et spørsmål forskere har stilt seg gjennom tidene. Det viser seg at organisasjoner som kun fokuserer på raffinering og mindre endringer av det man allerede har, gjør det dårligere over tid enn organisasjoner som er i stadig endring (Jacobsen, 2004). Mange opplever endring som slitsomt, men det ser ut til å være nødvendig. Det er lettere å få til endring i organisasjoner med rett strategi. Disse strategiene kommer jeg tilbake til senere i oppgaven. Samtidig må man vite at det er lettere å få til endring i noen organisasjoner og omgivelser enn i andre. Organisasjoner kan ha ulik kapasitet til å ta inn over seg impulser, tilpasse seg og lære av det som skjer i omgivelsene. Endring finner derfor sted i forskjellige kontekster og med påvirkning fra forskjellige drivkrefter. Generelt kan man si at endring oppstår når det er ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser. Når man skal forsøke å gjennomføre endring er det viktig å forstå sammenhengen mellom endringens drivkrefter og hvordan endringen skjer. Det blir viktig å avdekke hvilke forhold som kan gjøre endringen lettere og hva som kan vanskeliggjøre endringen. Dersom en endring skjer utenfor eller raskere enn det organisasjonens ”komfortsone” tillater, vil motkrefter mot endringen aktiveres. (Jacobsen, 2004) (Slack, 1997)

Noen organisasjoner kjennetegnes ved en løs kobling mellom grupper og aktiviteter. Dette kan ha en fordel ved at en del av organisasjonen kan endre seg uten at hele organisasjonen må endre seg (Jacobsen, 2004). Dermed blir organisasjonen fleksibel fordi ulike deler av organisasjonen kan tilpasse seg ulike omgivelser, uten at man trenger å tilpasse hele organisasjonen på nytt. Dette er noe av hovedtanken bak *den divisjonaliserte strukturen* der ideen er å koble ulike divisjoner fra hverandre slik at de kan operere uavhengig av hverandre. På den måten kan den enkelte divisjon tilpasse seg sine omgivelser, uten at det får konsekvenser for andre. Dette har altså vært en måte å frakoble elementer slik at man kunne oppnå større lokal tilpassning. (Jacobsen, 2004)

Endringer drevet av dårlige resultater, også kalt *krisedrevet endring*, vil ofte gjøre at det er enklere å forankre et behov for endring hos organisasjonsmedlemmene. En organisasjon som

ikke har dårlige resultater å vise til, vil på den annen side ha vanskeligheter med å få gjennomslag for endring. Trolig vil dette være en av grunnene til at proaktiv endring er vanskeligere enn reaktiv. En proaktiv endring er endring som gjøres før organisasjonen oppnår dårlige resultater. Samtidig er det resultatets tolkning som sier noe om de blir oppfattet som dårlige eller ikke. Resultatene må tolkes og settes ut i handling før det kan skje en endring. Dette forteller at det er ikke alltid resultatene i seg selv som er viktige, men hvordan de blir tolket. I tillegg må man se en sammenheng mellom de dårlige resultatene og den tidligere strategien for at endring skal finne sted. Man må også være klar over at det ikke er alle som ser de dårlige resultatene. I drøftingen kommer jeg inn på en lovendring som til dels ble gjennomført på bakgrunn av krise i Norges Motorsportforbund (NMF). (Jacobsen, 2004)

Organisasjonenes omgivelser vil ha innvirkning på deres kontekst. Jacobsen viser til de *tekniske omgivelsene* som blant annet handler om ressurstilgang og oppgaveutførelse. Det andre han viser til er *institusjonelle omgivelser* som sier noe om organisasjonens sentrale verdier. Organisasjoner er avhengig av at de tekniske omgivelsene er preget stabilitet for å kunne basere seg på sakte tilpasning. Dette gjelder blant annet politisk-, økonomisk- og kundestabilitet. Legitimitet og støtte er noe organisasjoner finner i de institusjonelle omgivelsene. I hvor stor grad organisasjonens aktivitet blir regulert av offentlige myndigheter er et viktig trekk ved de institusjonelle omgivelsene. Omfanget av offentlige reguleringer og offentlige institusjoner som overvåker at regler følges, påvirker en organisasjons endringsmulighet. Ofte må lover endres før organisasjonen kan endres. Samtidig må man huske at det som skjer i omgivelsene må registreres, tolkes og formidles før de kan forstås. Dette betyr at mennesker som opplever de samme omgivelsene, kan tolke dem som svært forskjellige. Organisasjoner preget av mangfold, vil trolig være de som har høyest endringskapasitet. Dette begrunnes med at de har mange ulike former for kompetanse og kunnskap. Mye kunnskap er på gitte tidspunkter ikke nødvendig for organisasjonen, men på sikt vil det bidra til økt villighet for endring. (Jacobsen, 2004)

2.4.1 Ytre drivkrefter

Ytre drivkrefter handler om organisasjonens omgivelser som for eksempel teknologiske forhold, konkurranseforhold eller politiske forhold, mens indre drivkrefter er det som oppstår når det er ubalanse mellom organisasjonens interne elementer. Dette kan være ubalanse mellom struktur og kultur eller mellom maktforhold og struktur. Den indre konteksten sier noe om hvilke organisatoriske rammer endringen må skje innenfor. Skille mellom indre og ytre drivkrefter trenger ikke være klart og tydelig og mange tilfeller skli de over i hverandre. En ytre faktor kan uttrykke seg i form av et indre press. Jacobsen (2004) mener at der det skjer en holdingsendring i samfunnet kan det uttrykke seg som en kulturendring. I dag tar for eksempel alle for gitt at kvinner skal jobbe fulltid. Det at flere kvinner kommer inn i en organisasjon kan gjøre at det skjer en endring i organisasjonens grunnleggende verdier og normer. Mange drivkrefter er generelle og påvirker de fleste organisasjoner innen et spesifikt felt relativt likt. For eksempel vil en endring av Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité sin lov (NIF) trolig påvirke NIF sine forbund, men ikke organisasjoner som ikke har noen tilknytning til NIF. Dette kommer jeg inn på når jeg drøfter NMF sine drivkrefter for organisasjonsendringen. (Jacobsen, 2004)

Noen organisasjoner er avhengige av å selge et produkt eller en tjeneste, noe som igjen gjør organisasjonene avhengig av etterspørselen etter det de produserer eller leverer.

Etterspørselen avhenger av økonomiske konjunkturer, som sier noe om svingninger i den økonomiske veksten. Endringer i den generelle økonomiske situasjonen påvirker samfunnet generelt og hele bransjer spesielt. Etterspørselen etter et produkt kan også øke uten at organisasjonen er forberedt på det. I slike tilfeller må organisasjonen foreta rasjonerings- eller øke prisene. Innenfor de økonomiske rammevilkårene vil det naturligvis også variere hvordan organisasjonen treffer etterspørselen på markedet. (Jacobsen 2004) (Hennestad og Revang, 2006)

I dagens samfunn er det den *teknologiske utviklingen*, utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologien, som tillegges størst vekt som drivkraft bak endringer. På grunn av datateknologien flyter informasjon lettere i dag enn tidligere og skaper et større mulighetsrom enn tidligere, samtidig som det har ringvirkninger. I tillegg kan man se

tendenser til at en annen form for kunnskap er mer fremtredende enn tidligere. Fra 1970 til 2003 har andelen av befolkningen med høyskole- eller universitetsutdanning tredoblet seg. Den teoretiske kunnskapen synes å bli mer relevant. Slik kunnskap kan tilpasses i ulike sammenhenger. Samtidig skaper dette nye utfordringer for styring og ledelse. Man har mer spesialiserte fagområder og tap av fagkunnskap i organisasjonen gjør den svakere. Dersom en organisasjon skal skaffe og beholde fagkompetanse, stiller det krav til blant annet kompetansehevingstilbud og en jobb der man kan utvikle seg. Mange vil oppfatte en teknologisk drivkraft som klar og entydig, men det er ikke nødvendigvis slik for alle organisasjoner. Ulike organisasjoner oppfatter drivkrefter forskjellig og velger ulike tiltak ut i fra hvilke krav de mener de blir stilt ovenfor. De organisasjonene som klarer seg best og lengst er trolig de som oppfatter drivkreftene først fordi de får et forsprang. (Hennestad og Revang, 2006) (Jacobsen, 2004)

”Når en organisasjon oppfatter en drivkraft må den identifisere og oppfatte de drivkreftene de kan forholde seg til. Deretter må det utarbeides løsninger eller planer for hvordan man skal møte de utfordringene og problemene drivkreftene representerer. Tilslutt må man gjennomføre faktiske endringer” (Jacobsen, 2004: 68).

Alle organisasjoner må forholde seg til *politiske endringer* innenfor det faget de jobber innenfor og man må rette seg etter nasjonale regelverk og politiske vedtak. Mange organisasjoner står også ovenfor et press fra ”regulative organer”. Et eksempel her kan være hvordan Norges Idrettsforbund og Olympiske komité (NIF) regulerer virksomheten i sine særforbund, eller hvordan departementet ønsker at idretten skal drive sin virksomhet på mer generelt grunnlag. Dermed blir regulative organer ofte drivkrefter bak endring. Eksempelvis setter NIF sine politiske prioriteringer i idrettsmeldingen, de NIF viser hvilke strategier og føringer de ønsker for idretten den neste tingperioden. De regulative organer har for eksempel nedsatt flere arbeidsgrupper til å se på forskjellige forhold i idretten. Eksempelvis kan Stortingsmelding 14 (1999) – idrettslivet i endring og Sundbergutvalgets rapport nevnes som drivkrefter for å få idretten til endring generelt. Dette vil jeg komme inn på som drivkrefter for endringsprosessen Norges Motorsportforbund i kapittel fire. I politikken har man også de siste årene opplevd en politisk fragmentering – flere partier og utjevnet styrkeforhold. Dette gjør det gir ustabile forhold og gjør det vanskeligere å forutsi den politiske styringen, noe som

igjen fører til sterkere behov for hyppige endringer og tilpasninger til nye politiske vedtak. (Jacobsen, 2004)

Demografiske endringer fører til at organisasjonenes rekrutteringsbase endres. Dette fører igjen til endring av arbeidsstokken, der strukturer, arbeidsforhold og belønningssystemer også endres. Kvinners deltakelse i arbeidslivet øker og flere ungdommer søker seg til høyere utdanning. Kvinner vil trolig ha andre krav til en arbeidsplass enn menn og det er sikkert at det vil være vanskelig å få de med høy utdanning til å ta ufaglærte jobber i tillegg til at de kan komme til å kreve større frihet og større påvirkning. Et siste forhold er arbeidsstyrkens mobilitet. Flyttemønsteret er klart; man flytter fra nord til sør, og fra landet til byen. Dette vanskeliggjør rekruttering av arbeidskraft til steder som strever med fraflytting. (Jacobsen, 2004)

2.4.2 Indre drivkrefter

En organisasjon kan som nevnt endres på bakgrunn av ytre eller indre drivkrefter. Indre drivkrefter er det som oppstår når det er ubalanse mellom organisasjonens interne elementer og det skapes et indre press for endring i en ny retning. Dette kan være ubalanse mellom struktur og kultur eller mellom maktforhold og struktur. Den indre konteksten sier noe om hvilke organisatoriske rammer endringen må skje innenfor. Skille mellom indre og ytre drivkrefter trenger ikke være klart og tydelig og mange tilfeller sklir de over i hverandre. En ytre faktor kan uttrykke seg i form av et indre press. En indre drivkraft vises blant annet i organisasjonskulturen. Dersom en organisasjon har en kultur der det er misnøye omkring endringer, vil trolig de indre drivkreftene vise seg i form av motstand mot endringen. Har derimot organisasjonen en endringsvillig kultur, vil de indre drivkreftene vises gjennom mennesker som er begeistret for endringsideen og iverksetter de nødvendige tiltakene. Dermed blir det viktig å skape motivasjon for endring, slik at de indre drivkreftene går i retning av den ønskede tilstanden. Empiriske studier (Jacobsen, 2004) viser at de som har en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende enn de som føler seg tvunget. Det må gis et bilde av en endring som gir noe godt for den enkelte. Dette krever at de som skal gjennomføre endringen klarer å skape et inntrykk av dagens situasjon og hvordan resultatet av endringen kommer til å se ut. For det første burde det skapes misnøye

omkring dagens situasjon. For det andre må alle oppleve at de er eiere i endringsprosessen. Bred deltakelse, delegasjon av myndighet og mulighet til å påvirke prosessen kan være kjennetegn på dette. For det tredje må det forespeiles at den ønskede tilstanden vil gi en bedre arbeidssituasjon. Resultater på organisasjonsnivå, som for eksempel økonomiske fordeler, er ikke uviktige forhold, men de menneskelige forhold må også tillegges stor vekt. Senere i teoridelen vil strategier for endring presenteres. Her vises det at indre drivkrefter er sentralt i den ene strategien (bottom-up), mens ytre drivkrefter for eksempel i form av økonomiske gevinster ofte er den mest sentrale i den andre strategien (top-bottom). (Jacobsen, 2004)

Ofte kommer endringsforslagene fra det Slack omtaler som endringsagenter. Dette kan være administrative ledere, presidenter, trenere eller noen som er ansatte for å drive utvikling av organisasjonen. Ofte kan endringsforslag eller anbefalinger som kommer fra endringsagentene reflektere deres egne interesser og verdier. (Slack, 1997)

Kulturelle endringer i omgivelsene vil ha innvirkning på den enkelte organisasjon og vil ofte vise seg som indre drivkrefter. Man ser en tendens til økt individualisering og selvrealisering, noe som viser seg gjennom ønske om fleksibilitet, selvstendighet og interessante oppgaver i arbeidslivet. Med økt utdanningsnivå kan man anta at slike holdinger kommer til å øke også i samfunnet generelt. Organisasjoner som ønsker å få tak i denne type arbeidskraft, må være forberedt på å legge forholdene til rette, ellers kan man oppleve at kompetansen forsvinner til annen virksomhet. Samtidig skjer det en endring i økt fokus på det materialistiske. Dette fører til at organisasjoner må endre sine belønningssystemer. Et annet forhold som blir viktigere og viktigere er at formelle lover og regler som organisasjoner må forholde seg til blir mer sentrale. Det er klare tendenser på at flere felter lovreguleres. I tillegg får befolkningen større innsikt i andre kulturer, som følge av økt reisevirksomhet. Dette gjør at man trekker med seg andre tankemodeller tilbake til hjemlandet. (Jacobsen, 2004)

Indre og ytre drivkrefter er ikke lett å få tak på og de er nesten umulige å beskrive klart og tydelig. Hvis man erkjenner at det ikke er mulig å foreta en objektiv vurdering av hvordan drivkreftene ser ut og hvilke konsekvenser de vil få, vil det være rom for ulike tolkninger. Med dette som utgangspunkt kan man si at utarbeiding av ulike løsninger da er et usikkert

prosjekt. Man skal utarbeide en felles forståelse av virkeligheten i tillegg til å danne et felles bilde over hvordan man ser for seg hvordan situasjonen burde se ut i fremtiden og hvilke tiltak som burde iverksettes for å oppnå den tenkt beste situasjonen. Det er i seg selv usikkert fordi det ikke er mulig å definere en fremtidig tilstand. Det vil alltid være former av visjon som avhenger av mye usikkerhet. På samme måte som at det er knyttet mye usikkerhet til hvilke tiltak som vil være best. Mye forskning viser at tiltak i beste fall virker delvis slik de var tiltenkt, og i verste fall – mot sin hensikt fordi det oppstår virkninger man ikke kunne forutse. Aktørenes løsninger kan dermed kun betraktes som ideer – de er oppfatninger av hvordan de tror forholdene er, hva de tror de beste tiltakene kan være og hvordan de tror dette vil se ut i fremtiden. Dette er et av de viktigste trekkene ved planlagt endring – de starter alltid med ideer eller tankevisjoner. Dette vil blant annet være tema for diskusjon i 4.2. (Jacobsen, 2004)

Drivkreftene må ”oversettes” til konkrete endringsprosesser. Og hvor viktig en drivkraft er, avhenger av øynene som ser. Dette skaper en utfordring for de som skal gjennomføre en planlagt endring. At noen oppfatter et behov for endring, betyr ikke at alle gjør det. Drivkreftene kan oppfattes som ideer med varierende grad av klarhet og styrke. Selv om drivkreftene kan være tydelige, sier de lite om hvilke tiltak som burde iverksettes. (Jacobsen, 2004)

2.5 Endringens innhold og omfang

For å forstå hvordan organisasjoner endres, viser Jacobsen (2004) til Kurt Lewin som mener at man må forstå hvordan individer og grupper endrer seg, men man må også forstå hvordan forholdet mellom grupper endres. Før man kan forstå hva det vil si å endre en organisasjon, må man også ha en forståelse av hva som er de grunnleggende elementene i en organisasjon. Det er mange forhold i en organisasjon som kan endres. Endring kan omfatte hele organisasjonen eller bare enkeltelementer. Endring kan være revolusjonerende for organisasjoner eller det kan skje i form av justeringer av ting man har gjort tidligere.

Endringens omfang sier noe om de reelle endringene som har funnet sted. Altså atferdsendringene som fører til at organisasjonen faktisk endres. Organisasjoner gjennomgår endringer i ulikt omfang. Noen endringer er radikale, mens andre bare er mindre justeringer av tilværelsen. Man har perioder med mye stabilitet og perioder med store omveltninger. Disse typene endring har mange navn i teorien, men jeg velger å bruke evolusjon og revolusjon. For å forstå hva evolusjonær og revolusjonær endring er, går jeg nærmere inn på endringens omfang i de formelle og uformelle elementer. (Jacobsen, 2004)

2.5.1 Strukturen – de formelle elementene i en organisasjon

Kan struktur implementert ovenfra komme på plass? Vil intensjonene bak organisasjonskartet uten videre bli implementert? Organisasjonsendringer handler om å finne den organisasjonsformen som er best i forhold til den situasjonen organisasjonen er i. Man kaller ofte inn en ekspertgruppe som skal finne ut av hvilken form organisasjonen vil være best tjent med. Ledelsen gir noen retningslinjer og ønsker for hvordan fremtiden skal se ut. Gruppen arbeider ut en konklusjon og endringen blir gjort raskt. De som ikke blir berørt, blir ikke trukket inn. Det blir hevdet at slike prosesser sjelden fører til faktisk endring, fordi man ikke har tatt høyde for organisasjonens indre liv i utreningsprosessen. Organisasjoner kan ikke forhåndsprogrammeres, men slike utredninger kan fungere som en veiledende oppskrift. Man kan altså ikke se strukturer som virkemidler som skal forme prosessene i en organisasjon. Strukturering representerer både sosiale og psykologiske tilpasninger. (Hennestad og Revang, 2006) (Jacobsen, 2004) (Nylehn, 1997)

Revolusjonære endringer, der man beveger seg fra ”en konfigurasjon til en annen”, er ofte knyttet til raske og drastiske endringer i organisasjonen. Disse former for endring kan representere brudd med de kunnskaper og ferdigheter som organisasjonen er bygd på. Dermed blir det også behov for ny kunnskap og ferdigheter. Tett knyttet til teknologi og strategi finner vi organisasjonsstrukturen. Evolusjon innenfor strukturen vil være rettet mot å finne balanse mellom de strukturelle dimensjonene. Men man kan ikke bestemme hva en endring i et gitt strukturelement virker inn på. Ikke noe strukturelement har enkle virkninger, og samspillet mellom de ulike elementene er usikre. En gitt struktur kan for eksempel gi aktørene begrensning i handlefrihet, men også økt valgmulighet. Den kan styre den enkeltes atferd,

samtidig som den gir grunnlag for handling – altså tvang og mulighet samtidig. Strukturer er ingen presise verktøy, selv om de kan sees i et organisasjonskart. Hvordan den enkelte organisasjon fungerer avhenger av den enkeltes forestilling og dens situasjon, normer og verdier. I tillegg vil opplevelsen av hvordan en organisasjon fungerer avhenge av den enkeltes interesser, og disse er forskjellige fra sekretæren, til lederen og de tillitsvalgte. (Jacobsen, 2004) (Nylehn, 1997)

Idrettsorganisasjoner kommer i varierte former og har mange funksjoner. Man har de små frivillige lagene, som det lokale idrettslaget og man har store profesjonelle organisasjoner som for eksempel den Olympiske komité som står for enorme arrangementer. Man har store klubber som har proffkontrakter og man har mindre klubber som er sponset av lokale bedrifter. Uansett om man er en stor eller liten idrettsorganisasjon, må man stille seg spørsmål om hvordan denne organisasjonen skal drives. Grunnleggende spørsmål er for eksempel ”Hvordan skal strukturen se ut, hvem tar avgjørelser og hvem skal lede organisasjonen?” Variasjon i størrelse og behov gir variert behov for formalisering, sentralisering og desentralisering og dermed varierende grad av kompleksitet. Dette er temaer jeg kommer inn på senere i teorikapittelet og er grunnlag for drøfting. (Amis og Slack, 2003)

Organisasjonsstrukturen vil påvirke nesten alle faser i organisasjonslivet, fra å definere hvordan ressurspersoner utnyttes til hvordan arbeiderne er veiledet. En nyttig måte å tenke omkring organisasjonsstruktur er at den kompromisser den formelle og uformelle interaksjonen som lager livet i organisasjoner (fritt oversatt fra Amis og Slack, 2003). Men dette hjelper ikke oss i å se hvordan og hvorfor idrettsorganisasjoner er strukturert på forskjellige måter. Vi trenger flere måter å se struktur på for så å sammenligne med andre organisasjoner. En vanlig tilnærmingstype, både i vanlig organisasjonsteori og i forbindelse med studier av idrettsorganisasjoner, involverer et blikk på de strukturelle dimensjonene av *kompleksitet, formalisering, sentralisering og desentralisering*. (Amis og Slack, 2003)

Idrettsorganisasjoner er komplekse og favner mange oppgaver. Man har alt fra hovedtrener, og trenere på spesielle områder innen den spesifikke idrett, ernæringseksperter, fysioterapeuter, leger, idrettspsykologer, økonomer og så videre. Differensiering i oppgavefordeling er viktig i

idrettsorganisasjoner og kan deles inn horisontalt, vertikalt eller spaltevis. Den horisontale inndelingen oppstår for eksempel gjennom spesialisering. Man er spesialister på hver sine oppgaver, og jo flere oppgaver man har i en organisasjon desto mer komplekse er de. Graden av vertikal differensiering vises vanligvis gjennom antall hierarkier – jo flere nivåer, desto vanskeligere blir kommunikasjonslinjene, koordinering og kontroll som igjen gir økt kompleksitet. Spaltevis differensiering oppstår når parter i organisasjonen er lokalisert i forskjellige geografiske områder. Å koordinere aktiviteter mellom grupper av sub-enheter som kan være spredd over hele landet er også en faktor som viser kompleksiteten i en leders/organisators oppgave. I noen organisasjoner vil kompleksiteten variere i de forskjellige nivåene. Forskjellig grad av kompleksitet vil bli diskutert i sammenheng med arketyper senere i oppgaven. (Amis og Slack, 2003) (Slack, 1997)

Graden av *formalisering* avhenger av hva prosedyrer, regler og rutiner sier om hvordan organisasjonsmedlemmene skal opptre. Vanligvis henger høy grad av kompleksitet sammen med høy grad av formalisering. Formalisering er kontroll gjennom å redusere behov for direkte kontroll. Mange idrettsorganisasjoner, spesielt de frivillig drevne, opererer ofte med en komitéstruktur. (Amis og Slack, 2003) (Slack, 1997)

Sentralisering og desentralisering refererer til lokaliseringen av avgjørelser innenfor en organisasjon. Alle ledere innen idretten må ta beslutninger. Spørsmålet er hvem som tar hvilke beslutninger. Sentralisering handler om å gi beslutningsmyndighet i organisasjonens sentrale ledelse. De vanligste argumentene for en sentralisert struktur er for å oppnå koordinering og kontroll. I tillegg er et argument at ledere burde kontrollere avgjørelser, da de ofte er dem med mest erfaring. Trolig vil ledere ha et bedre utgangspunkt for å opprettholde balansen mellom økonomi og aktivitet, i tillegg til at det ofte er økonomisk med en sentralisert struktur. Gitt alle disse fordelene – hvorfor ønsker noen organisasjoner å gå bort i fra denne strukturen? I noen organisasjoner kan beslutningsmyndighet delegeres til et lavere nivå i organisasjonen. Desentralisering kan blant annet bidra til å motivere organisasjonsmedlemmene ved at de får en følelse av at de har innflytelse over organisasjonens suksess.

“To be highly motivated, each member of the organization must feel that the organization’s objectives are of significance and that his own particular task contributes in an indispensable manner to the organization’s achievement of its objectives” (Likert i Slack, 1997: 59)

Økt involvering og medbestemmelse kan altså hjelpe den enkelte å se viktigheten av hva deres avgjørelse har å si for organisasjonen. Desentralisering kan også bedre kommunikasjonen mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen og gi en økt følelse av forpliktelse. I tillegg kan det forhindre det at ledere blir overbelastet med informasjon som de ikke har kapasitet til å behandle. Det er umulig for en person og ta inn over seg alle forhold man skal ta stilling til når man skal ta en avgjørelse. Desentralisering gir organisasjoner mulighet til å respondere raskt, ved at de som blir påvirket kan iverksette tiltak uten å gå en lang byråkratisk vei. All informasjon må ikke gjennom alle nivåene i hierarkiet før man kan ta en avgjørelse. (Amis og Slack, 2003) (Slack, 1997)

Astongruppen undersøkte 46 organisasjoner og fant at størrelse på organisasjonen var sterkt knyttet til formalisering og standardisering. Child og Mansfiels viste også gjennom sin forskning (Slack, 1997) at større organisasjoner økte behovet for spesialisering, formalisering og desentralisering. Samtidig viser Slack at organisasjonsstørrelse ikke har en signifikant påvirkning på struktur, men byråkratiseringen øker. Det er heller teknologi som påvirker struktur ved at det dukker opp nye måter å dokumentere på og kommunikasjonen kan gå andre veier. (Slack, 1997)

Slack og Hinings har sett på *strukturen i idrettsorganisasjoner*. De fant at kanadiske idrettsforbund/særforbund var organisert etter tre forskjellige arketyper; *the Kitchen Table*, *Boardroom* og *Executive Office*. Disse arketyperne er nyttige for å vise hvordan idrettsorganisasjoner kan ha forskjellige strukturer. Det virker som om individuelle tilpasninger til organisasjonens interne og eksterne kontekst er mest utslagsgivende.

Arketypen ”*The Kitchen Table*” kjennetegnes ved at de drives av frivillige og mottar lite offentlig støtte. Disse organisasjonene støtter seg på inntekter gjennom medlemskap og dugnader for å finansiere aktivitet. Da de er drevet av frivillige på nesten ad-hoc-basis, har disse organisasjonene ofte en lav grad av kompleksitet og lav grad av formalisering. Alle strategiske og operasjonelle avgjørelser blir tatt av det frivillige styret som er organisasjonens øverste organ i hierarkiet.

Arketypen ”*Boardroom*” har fokus på elitenivå, selv om utvikling av breddenivå fortsatt er spiller en sentral rolle i organisasjonen. Også i denne arketypen spiller det frivillige apparatet en stor rolle. Kompleksiteten påvirkes av at det er en profesjonell stab som tar seg av daglige gjøremål. Disse organisasjonene er generelt mer formalisert enn de organisasjonene som hører til ”*The Kitchen Table*” designen, men beslutningsmyndigheten ligger fortsatt i stor grad i det formelle frivillige styret, med assistanse fra den profesjonelle stab.

Organisasjoner som har et ”*Executive office design*”, fokuserer nesten bare på utvikling av elitenivå og internasjonal deltakelse. Dette medfører at disse organisasjonene er avhengig av flere profesjonelle trenere og et profesjonelt administrativt apparat. Som et resultat av dette er disse organisasjonene mer komplekse og formaliserte enn de to andre arketyperne. Også her er det et frivillig styre, men strategiske og operasjonelle beslutninger tas av administrasjonen, noe som er en desentralisert struktur. (Amis og Slack, 2003)

Mintzberg har med fem typer konfigurasjoner. Dette kan være en annen tilnærming som kan gjøre det lettere å forstå måten idrettsorganisasjoner er designet på. (Amis og Slack, 2003)

Den enkle strukturen er konfigurasjoner som ofte kan finnes i sportsindustrien, og består av en operativ kjerne. De minste og mest ”amatørmessige” klubbene passer inn under denne konfigurasjonen. For eksempel har en idrettsklubb et styre, sekretariat og en sportslig leder. Disse posisjonene utgjør den administrative kjernen i klubben, sammen med resten av medlemmene som utgjør den operative kjernen. Disse tar også på seg ”ikke-idrettslige”

aktiviteter som for eksempel å rydde og vaske klubblokaler. Koordinering av aktivitet i klubbene skjer ved at den administrative kjernen direkte kontrollerer den operative kjernen.

Maskinbyråkratiet er ofte å kjenne igjen i større idrettsorganisasjoner. Disse organisasjonene har ofte et rigid hierarki med definerte roller og ansvar. Maskinbyråkratiet kjennetegnes av en spesiell kjerneaktivitet, for eksempel gjennom produksjon av standardiserte varer og tjenester. Denne formen for organisering muliggjør en sterk arbeidsdeling, som ofte er regel- og prosedyrestyrt. Store organisasjoner som er organisert som maskinbyråkratier, er ofte gamle og har lang historie. Ofte kan man i disse organisasjonene bli mer opptatt av å følge reglene enn å løse problemet og er ofte preget av liten fleksibilitet. Man ser at sterk arbeidsdeling henger sammen med et sterkt rutinepreg som henger sammen med store organisasjoner. Eksempelvis er det ”de som jobber på gulvet”, den operative kjernen, og de som driver kontroll av oppgavene de skal gjennomføre. I tillegg har man en leder som har det overordnede ansvaret. Selv om store beslutninger tas av lederen, har også de som driver kontroll av den operative kjernen en viktig rolle i å koordinere disse.

Det profesjonelle byråkratiet åpner for at det ytes profesjonell service av den operative kjernen til medlemmene. Den mest vitale delen av disse organisasjonene er nettopp den operative kjernen. Koordinering oppnås gjennom standardisering av egenskaper som har blitt utviklet gjennom profesjonell opplæring. Dette forsikrer organisasjonen om at individer med samme grad av ekspertise, kan utføre samme oppgaver.

Den divisjonaliserte struktur kjennetegnes ved at hovedoppgavene i organisasjonen ligger på ”midt linja”, altså de som leder hver sine prosjekter. Den operative kjernen jobber innenfor sin fagkompetanse som passer inn under de prosjektene som skal gjennomføres. Hovedmetoden for koordinering skjer gjennom standardisering av oppgaver.

Ad-hoch-kratiet reagerer raskt på eksterne endringer. De har sjelden et rigid hierarki og koordinering skjer gjennom stadige justeringer i forhold til de behov som melder seg. Disse organisasjonene har igjen en mer flytende struktur med få formelle rutiner og regler, kan ofte utvise stor grad av fleksibilitet og er ofte i stadig endring. Det har blitt en slags

”standardkunnskap” at byråkratier er lite endringsvillige, mens ad-hoc-krtiene er i stadig endring. Spørsmålet blir om det er lettere for et ad-hoc-krti å endre kontekst enn det er for et maskinbyråkrati. Som svar på dette kan man si at en organisasjons endringsevne avhenger av hvor tett de er koblet til omgivelsene, altså gjennom at den enkelte ansatte alltid har et fokus på hva som skjer i omgivelsene.

(Amis og Slack, 2003) (Jacobsen, 2004)

Mintzbergs konfigurasjoner og Amis og Slacks arketyper kan være nyttige for å forstå hvordan organisasjoner kan være organisert på forskjellige måter. Det kan se ut som om disse forholdene er sentrale i forbindelse med NMFs organisasjonsendring, og vil bli diskutert senere i oppgaven.

Det er mange forhold som vil ha innvirkning på organisasjoner. Viktig for mange organisasjoner er at oppgavene og omgivelsene disse oppgavene skal løses i, kjennetegnes av trygge rammer. I tillegg har man det eksterne miljøet som indirekte påvirker organisasjoner. Dette er for eksempel politiske eller økonomiske forhold i landet, regelverket man er satt til å innordne seg etter, sosiokulturelle faktorer som idrettstradisjoner eller trender, demografiske faktorer eller teknologiske faktorer. (Amis og Slack, 2003)

2.5.2 Kulturen – de uformelle elementene i en organisasjon

”En organisasjonskultur er det mønster av grunnleggende antakelser som en gitt gruppe utvikler når den lærer å hankses med sine problemer og som har fungert godt nok til å betraktes som sanne, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein i Bang, 1998)

Schein hevder med dette at kjernen i en kultur er et sett grunnleggende antakelser. Dette går på hvordan man oppfatter verden, og er et resultat av sosialiseringprosesser. De grunnleggende antakelsene blir fulgt opp av et sett med normer og verdier som sier noe om

hva vi synes er godt og riktig og hva som er akseptabel atferd. Kulturer blir observerbare når det vises gjennom handlinger, snakk eller fysiske objekter – dette kalles artefakter. Kulturen i en idrettsorganisasjon kan for eksempel speiles gjennom hva de vektlegger. Noen kan vektlegge drift av breddeidrett og ha en visjon om å være en viktig del av samfunnet, mens andre kan vektlegge oppfostring av eliteutøvere og mål om å vinne nasjonale og internasjonale konkurranser. Et sentralt forhold i idretten er knyttet til hvordan oppgavene burde utføres og i hvilken grad man ønsker sentral styring og hvem som oppfattes som legitime beslutningstakere. Innen breddeidretten, kan det frivillige apparatet – de tillitsvalgte – oppfattes som de rette beslutningstakerne. Innen eliteidretten kan det være en oppfatning at den formelle ledelsen, de ansatte og tillitsvalgte i sentrale posisjoner, burde ta de fleste beslutninger og at det er de ansattes oppgave å iverksette strategier toppledelsen vedtar. (Jacobsen, 2004)

I forbindelse med endring er styrken av en organisasjons kultur blitt mye omtalt. Noen organisasjoner er preget av en sterk homogen kultur, mens andre er preget av en fragmentert kultur bestående av flere subkulturer.

Et perspektiv på kulturer kalles *integrasjonsperspektivet*. Organisasjoner innen dette perspektivet har en sterk og enhetlig kultur som binder organisasjonen sammen. Medlemmene deler de samme verdenssynene og organisasjonen blir, satt litt på spissen, ”en stor og lykkelig familie”. Medlemmene opplever at organisasjonen er mer enn bare en jobb, man er også villig til å kjempe for den. En sterk kultur kan på den andre siden virke som en barriere mot endring – jo sterkere og mer enhetlig kulturen er, desto sterkere vil trolig motstanden mot endring være.

Organisasjoner med et *differensieringsperspektiv* har flere kulturer – for eksempel innad i forskjellige avdelinger. Man kan anta at organisasjoner med flere kulturer kan fremstå som enklere å endre. Jo flere kulturer, desto flere impulser. Dette gir igjen flere meninger, synspunkter og verdensbilder. I tillegg er man i differensieringsperspektivet mindre fastlåst på kursen man ønsker at organisasjonen skal holde.

Organisasjoner innenfor *fragmenteringsperspektivet* har ofte uklare, skiftende og ofte motstridende verdier.

(Jacobsen, 2004)

En organisasjons kultur kan omtales som den ”dype strukturen” og ”isfjellet” i organisasjonen. Den dype strukturen består av et sett grunnleggende antakelser, normer og verdier. Endring av disse elementene vil i de fleste tilfeller være en revolusjon. En revolusjonerende kulturendring kan skje ved at man forsøker å endre organisasjonens kjerneverdier. Men det er ikke slik at alle kulturelle endringer er revolusjonære. Dersom man justerer kulturen gjennom de ”perifere” elementene snakker man om en evolusjon. Kultur er noe som er tillært og endring av noe som er tillært må skje gjennom en læringsprosess. De mest dramatiske endringer vil oppstå når man går til angrep på kjerneverdiene og forkaster dem. De minst radikale endringene skjer ved justering i de mer perifere kulturelementene. Man kan ikke generalisere og si at det er lettere med en strukturell endring enn en kulturell endring. Struktur og kultur henger sammen. På samme måte som man ikke kan se kulturen i en organisasjon, kan man ikke se isfjellet under vannet. Konsekvensene kan bli store dersom man skulle kjøre i feil retning og støte på det. En innarbeidet rutine kan være knyttet til sentrale verdier i organisasjonen, noe som kan gjøre det vanskelig å endre de formelle elementene. (Jacobsen 2004) (Hennestad og Revang, 2006)

Dramatiske endringer er ofte smertefullt for som de som blir påvirket. Mye forskning viser at det ofte er vanskelig for organisasjoner å overleve dramatiske endringer. Man kan også si at organisasjoner som er gode på evolusjon er dårlige på revolusjon. Men for organisasjoner som i lengre tid har hatt problemer, eller ikke har vært blant de beste, er det lettere med endring. Åpenheten for å starte noe helt nytt er trolig mer tilstede. For slike organisasjoner vil kanskje helt ny teknologi eller nye markeder oppleves som muligheter. (Jacobsen, 2004)

Amis og Slack viser til McDonald som fant ut at forpliktelser ble fort dannet av organisasjonsmedlemmene, både de ansatte og de frivillige. Han hevdet også at medlemmenes kultur stemte overens med den overordnede kulturen i organisasjonen. Andre forskere hevder at organisasjoner dannes på bakgrunn av mange subkulturer. Da det har vært lite forskning som har sett på subkulturens eksistens innenfor idrettsorganisasjoner, er det bevis for at de finnes. Amis viste at det eksisterte flere grupper innenfor Canadian NSO, i tillegg til å vise hvordan disse gruppene kom i konflikt med hverandre. Selv om termen subkultur ikke er brukt, var det tydelige gruppeinndelinger og forskjellige holdninger innenfor de forskjellige gruppene som ofte stod i strid med hverandre. (Amis og Slack, 2003)

2.5.3 Formell og uformell makt

Det reelle maktforholdet i organisasjoner vil ikke fremkomme kun ved å se på posisjoner i det formelle hierarkiet. Man blir ikke bare påvirket av de formelle kravene som er satt i en organisasjon, men man blir også påvirket av de uformelle forventningene til hvilken atferd som er akseptabel og ikke. Det fins flere kilder til makt enn akkurat det en stillingsbeskrivelse eller den makt en formell posisjon gir. Makt kan være knyttet til mange forhold som for eksempel ønske om kontroll over en ressurs, hvordan man vektlegger informasjonsstrømmen, hvor man er fysisk plassert, hvordan uformelle kanaler fungerer, kunnskap og personlig autoritet og tyngde. Dette kan handle om at man ønsker å beholde mennesker som oppleves som uvurderlig for organisasjonen, det kan være personer som fremstår som uformelle ledere eller det kan være knyttet til personer som kontrollerer en kompetanse. Akkurat som at de formelle elementene – strategi, systemer og strukturer – henger tett sammen, er det rimelig å anta at de ulike kulturelle dimensjonene og de uformelle maktforhold er tett knyttet sammen. Maktforholdene i seg selv trenger ikke ha stor betydning for en organisasjons endringskapasitet, men den vil ha stor betydning for en planlagt endring. Det vil alltid være avvik mellom den ledelsens formelle makt og dens faktiske makt. Det er ofte vanskelig å få til en toppstyrt endring. Spesielt vil det være vanskelig å få til det i profesjonelle byråkratier og i ad-hoc-kratier. Dette fordi disse organisasjonene ofte utfører komplekse oppgaver og den operative kjernen har ofte betydelig formell makt. Jo større sammenfallet mellom formell og uformell makt er, desto større er muligheten for å få gjennomført en ledelsesstyrt endring. (Jacobsen, 2004)

Ideelt sett er forholdet mellom politikk og administrasjon slik at administrasjonen skal iverksette tiltak politikerne har vedtatt, selv om det er uenighet omkring vedtaket. Likevel viser empiri (Jacobsen, 2001) at sannsynligheten for å få iverksatt en politisk beslutning synker drastisk dersom den administrative enheten er uenig i tiltaket. Fordi administrasjonen ofte besitter mer informasjon enn politikerne, har de også større mulighet for å tilegne seg mer innflytelse. I mange tilfeller kan ikke politikerne betvile ekspertens råd og det vil være vanskelig å komme med andre forslag. Stadig sterkere profesjonalisering i administrasjonen kan av noen oppfattes som en trussel mot den politiske styringen. På grunn av ulik kompetanse og informasjonstilgang ser man for seg at de profesjonelle stadig tilrøver seg mer beslutningsfrihet og dermed overtar mer av den politiske sfæren. En profesjon vil ofte

påberope seg en vitenskapelig basis for sin kunnskap, og man får en rasjonalistisk tankegang og fremstillingsmåte. Dette står i motsetning til den politiske tankegang som legger vekt på det symbolske og ekspressive i forbindelse med vedtak. Det kan se ut som om det er en trend at organisasjoner innehar en politisk utålmodighet der man ønsker mindre grad av omfattende utredninger som tar tid ikke ønskes velkommen av de profesjonelle. Samtidig hevder Smith at byråkratiets oppgaver er å komme med motforestillinger på faglig og upolitisk grunnlag. I tillegg sier organisasjonsteorien at den profesjonelle yrkesutøvelsen i større grad er et individuelt ansvar i dag enn tidligere. Den komplekse anvendelsen av kunnskap kan ikke kontrolleres gjennom overvåkning eller ordre. Dette gjør at profesjonaliseringen forsterker ”tendensen til at politikeren blir en dilettant” (Jacobsen, 2001:65). (Jacobsen, 2001)

Mange organisasjonsendringer er rettet mot organisasjonens resultater, inntjening, konkurransekraft eller legitimitet. Dette fordi det er disse forholdene som vil være med på å bestemme hvilke ressurser organisasjonen kan være i stand til å tilegne seg. Organisasjoner forsøker ofte å endre kulturen, strukturen eller strategiene slik at organisasjonsmedlemmenes atferd også endres. Endringer er sjelden rettet kun mot strukturer. Det er ofte en forutsetning at det fører til endret atferd og dermed endrede resultater. Atferd blir ofte bindeleddet mellom mål og resultat. Jacobsen (2004) legger frem ulike utfall av endringsprosesser. En av dem er *idealtypen*. Her endres både struktur og kultur. Dette vises i endret atferd og resultater. Slike endringer kalles holistiske fordi de tar tak i alle elementer i organisasjonen. *Atferdsendring uten endring i synlige resultater* der organisasjonsmedlemmene opptrer annerledes, men det skjer ikke endring som kan vises i organisasjonens resultater. *Kulturendring uten atferdsendring* vises gjennom at endringen har skjedd i organisasjonens sentrale normer og verdier, uten at dette vises i gjennom atferdsendring. *Strukturendring uten kultur eller atferdsendring* er også et utfall av endringsprosesser. Her kan endringer i de formelle elementene risikere å bli kalt for tomme endringer fordi faktisk atferd – hva man gjør og hvordan man tenker – er løst koblet til den formelle strukturen. Det betyr at selv om man har foretatt en strukturell endring er det ikke gitt at menneskene i organisasjonen endrer atferd. Man har også et utfall som kalles *strategisk symbolsk endring* der de formelle elementene ved organisasjonen endres, uten at det fører til endring av tankemønstre, atferd eller resultater. Forskjellen på dette utfallet og det forrige er at ved dette utfallet er det nettopp noe av hensikten – å endre det formelle uten hensikt å endre det uformelle. ”Man sier noe, viser det til omgivelsene gjennom å lage spesielle strukturer og systemer, og så gjør man egentlig noe

annet i det skjulte ” (Jacobsen, 2004: 92). *Ingen endring* er naturligvis det uheldige utfallet av endringsprosesser, men det forekommer. Dette kan være på grunn av så stor motstand at ingenting skjer. (Jacobsen, 2004)

Hovedhensikten med å endre struktur eller kultur er å endre måten menneskene i organisasjonen tenker og handler på. Det kan tenkes at man lager en ny struktur for å effektivisere beslutningsrutiner, men uten atferdsendring ender det med at beslutningene tas på samme måte som tidligere. Mange vil oppfatte slike endringer som negative, men de er nødvendigvis ikke det (Jacobsen, 2004). Kanskje har det vært et behov for å gjøre beslutningsorganet mer synlig for omgivelsene gjennom sentralisering eller desentralisering. Dermed kan endring av synlige elementer fungere som signaler ovenfor omgivelsene. Dette kan igjen skape høyere legitimitet blant eksterne aktører, samtidig som det kan føre til lettere tilgang på ressurser og støtte. (Jacobsen, 2004)

2.6 Endringsprosessen

For å starte en endringsprosess er det noen forhold som må ligge til rette. Man må ha et ønske om at organisasjonen skal være annerledes enn dagens situasjon, noen må gjennomføre prosessen og man må fokusere på den ønskede tilstanden til organisasjonen. Det første man må vite når man setter i gang en endring er at en prosess er noe som utvikles gradvis over tid. Det andre man må huske er at slike prosesser er startet og videreføres av mennesker. For at reell endring skal finne sted må endringsideen omsettes til noe konkret – atferd, strukturer, systemer eller fysiske objekter. Videre må man konkretisere hvilke oppgaver, personer eller aktiviteter man ønsker å ha fokus på. Organisasjoner er som sagt sosiale systemer. Disse systemene er ikke mulig å forutse hvordan vil reagere på forskjellige tiltak. Derfor kan man ikke gjøre stort annet enn å anta hvordan forskjellige løsninger vil fungere. (Hennestad og Revang, 2006) (Jacobsen, 2004)

Noen kan oppfatte endringer som en belastning. Dette kan være i form av emosjonelle prosesser der endringene fremprovoserer sterke følelser hos noen. Endringsprosesser som

oppleves som belastende kan også komme av at de ofte er preget av forhandlinger, maktkamp og uenighet. For å få til endring må flere mennesker gå med på endringen. (Jacobsen, 2004)

2.6.1 Dimensjoner på endring – tidsperspektiv, evolusjon, revolusjon, reaktiv og proaktiv endring

Tid er et av de viktigste elementene i en endringsprosess. For at man skal kunne se endring må man ta utgangspunkt i to tidspunkter. Man kan ikke vite hvilke endringer som har skjedd uten å sammenligne med tilstanden ved et tidligere tidspunkt. En stabil organisasjon vil avhenge av det tidsperspektivet som anvendes. Jo lenger tidsperspektiv, desto lettere kan det være å se kontinuitet og stabilitet. I endringsprosesser må man også ta inn over seg at man har forskjellig oppfattelse av tid. Det som for noen oppfattes som raskt, kan oppfattes som tregt for andre. Ulike oppfatninger av tidsperspektivet kan være grobunn for motstand. Alle kan være enige i at en endring er nødvendig, men man kan være uenig i hvilket tidsperspektiv man ønsker å sette på prosessen. (Jacobsen, 2004)

Det er mange begreper som omtaler graden av endring. Mindre og dypereliggende endringer omtales blant annet som førsteordensendring, kvantitativ endring, evolusjon, inkrementell endring og evolusjonær endring. Når det gjelder mer dypereliggende endringer som går ut på å endre organisasjonens grunnleggende og styrende regler eller premisser har også denne prosessen mange begreper. Blant annet kalles denne type endring for annenordens endring, kvalitativ endring, omveltning, revolusjon, transformasjonsendring, dirigert endring og kvantumsendring.

Jeg velger videre å bruke evolusjon og revolusjon. Evolusjon er noe som tar lang tid, mens revolusjon skjer raskt og brutalt. Endringer som vil omfatte hele organisasjonen, en revolusjon, vil ofte måtte operere med et kort tidsperspektiv. Elementer man sikter til som endres raskt er organisasjonens struktur, strategi og teknologi. Videre er det noen organisatoriske elementer som kun kan endres i et langt tidsperspektiv. Dette vil ofte være de uformelle forholdene ved organisasjonen. Dette fordi de uformelle sidene ved en organisasjon ofte er designet og skapt som følge av samspill mellom mennesker og historiske hendelser.

For å skape nye kulturer må de designes på nytt, og dette tar tid. Derfor begynner organisasjoner ofte med strukturendringene, fordi det ikke er tid til å starte med en kulturendring. Av og til blir revolusjon sett på som en motsats til den skrittvisе endringen. Den formelle strukturen kan naturligvis endres raskt. Avdelinger kan flyttes og noen kan fjernes eller endres. Men organisasjonens identitet – det kollektive tanke- og handlingsmønster, endres ikke fra en dag til en annen. Dette fordi organisasjoner har produsert kollektive vaner, laget strukturer som har gitt føringer og rammer. Dermed produseres systemer (belønningssystemer, planleggingssystemer etc.) som påvirker medlemmene og premissene for deres samspill. Grunnen til at kulturendringer tar tid handler blant annet om at det nye må vokse ut av det gamle. En ting er å få i gang en endringsprosess, men det betyr ikke at den er ferdiggjort. Jobben ligger i å gjennomsyre organisasjonen med nye handlings- og tankemønstre som blir organisasjonens hverdagsvirkelighet. Store deler av det ”sosiale spindelvevet” må finne nye former og løsninger. Samtidig skal de nye løsningene finne nye innpasninger til hverandre i en helhet som ikke er ferdig. Hennestad og Revang viser til Quinn som mener at endring blir til underveis. Gradvis bygges det politisk støtte for en ny visjon og man finner understøttende løsninger og arbeidsformer. (Hennestad og Revang, 2006) (Jacobsen, 2004) (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Ofte tenker man at endring kommer som følge av en hendelse som gjør at endring er nødvendig. Dette er et *reaktivt perspektiv* på endring. Men man kan også starte endringsprosesser ved at man tilpasser organisasjonen til hendelser man tror vil komme. Dette er et *proaktivt perspektiv* på endring. I dette perspektivet er tanken at man skal handle før situasjonen har oppstått. Organisasjoner som lykkes med slike prosesser kan opparbeide en fordel ved at de er først ute med å endre seg og dermed ligger de et skritt før de andre når endringen kommer. Likevel er det få radikale endringer som skjer på denne måten. Det forekommer oftere at organisasjonen foretar små tilpassninger proaktivt. Grunnen til dette kan være at det er risikofylt å se inn i fremtiden og det vil naturligvis være feilmarginer. En annen grunn kan også være at det er vanskelig å argumentere for endring før det oppstår en følelse av nødvendighet for endring. Som nevnt tidligere er sjansen for en vellykket endring større dersom organisasjonsmedlemmene ser behovet. (Hennestad og Revang, 2006) (Jacobsen, 2004)

I teori om organisasjonsendring blir det påpekt hvordan tidsmessig sammenheng påvirker forløpet i endringen. Det blir hevdet at tidlige valg i prosessen er de viktigste. Rekkefølgen på tiltakene som blir iverksatt har også stor betydning for hvordan prosessen vil forløpe. I tillegg er timingen av tiltak viktig. ”*Det ser ut til at det er viktig å time tiltak slik at perioder med større endring følges opp med perioder med relativ stabilitet*” (Jacobsen, 2004: 149). I tillegg til at man burde ta høyde for tidsperspektivet og timing, må organisasjonen føle mestring i prosessen for at det skal fortsette å være fremdrift. Strategien blir å sørge for at man bryter opp tiltakene i mindre delenheter som oppleves som mindre overveldende. Når man ser, og mestrer den første prosessen, blir det enklere å gå på den neste med større motivasjon. Små seiere demper stress og kan gjøre endringssituasjonen til opplevde muligheter i stede for trusler. Alle endringsprosesser starter med en idé. Ideer er ofte uklare og de må derfor oversettes og tilpasses den enkelte organisasjon. Endringsprosesser er dermed å oppfatte som en oversettelsesprosess fra idé til konkret innhold. (Jacobsen, 2004)

2.6.2 Motstand mot endring

Endringsprosesser vil i mange tilfeller kjennetegnes av motstand. Mange idrettsorganisasjoner vil motsette seg endring, og ofte vil de fortsette i samme retning som tidligere, selv om de ser at endring ville vært redningen. Motstand kan komme av eventuelle store økonomiske kostnader eller en frykt for det ukjente. Det kan skje at en endringsidé ikke blir oversatt eller iverksatt på bakgrunn av for eksempel interesse- eller følelsesmessige forhold. Man kan møte motstand gjennom blant annet apati, likegyldighet, negative oppfatninger, kritiske ytringer og aktiv spredning av negative rykter og historier. Det er viktig å huske at organisasjoner er sosiale systemer. Mennesker i samspill innebærer sosiale krefter. Det som kan være motstand for noen kan være andres drivkrefter og visa versa. Fordi store endringer ofte blir møtt med mye motstand, er det vanlig med evolusjonære endringer. Små justeringer som passe innenfor organisasjonens strategier og design er ofte lettere å gjennomføre fordi de ikke oppleves som trusler. (Jacobsen, 2004) (Hennestad og Revang, 2006) (Slack, 1997)

For å forstå hvorfor motstand er vanlig ved endringsprosesser må man forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesket, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Organisasjoner er sosiale konstruksjoner ved at de er satt sammen av

mennesker, noe som betyr at man kan observere organisasjonen objektivt. På samme måte må drivkreftene for endring fortolkes og oversettes. Dette åpner for motstand på grunn av uenighet i forhold til hvordan virkeligheten faktisk er. Endringen vil ramme ulike grupper av mennesker på ulike måter. En gruppe kan ha et behov for endring, mens en annen gruppe ser at de vil tape på endringen og vil dermed motarbeide den. Endring vil skape en emosjonell reaksjon og noen vil aktivere psykologiske forsvarsmekanismer. Forandring fryder sjelden, og endringer skaper motforestillinger og motstand – aktiv og passiv. Dersom endret praksis skal skje, må menneskene i organisasjonen opptre annerledes, prioritere på andre måter og se jobben sammen med ledere og kolleger i et nytt lys. Man må altså endre sin etablerte virkelighetsforståelse. (Jacobsen, 2004) (Hennestad og Revang, 2006)

Individuelle forhold kan være en forklaring på hvorfor man møter motstand. Man kan være uenige om det faglige ved endringen. ”Hvorfor skal vi bytte datasystem når vi ikke har utnyttet det gamle?” kan være et eksempel på faglig uenighet. Ofte kan faglig uenighet være et skalkeskjul for andre, mer skjulte årsaker. Dette kan for eksempel være psykologiske forsvarsmekanismer, frykt for det ukjente, frykt for å miste jobben, frykt for å tape noe av sin identitet eller frykt for ikke å strekke til. Men motstand kan også ha en mer rasjonell basis. Det kan være motstand grunnet at man vet at endringen i perioder vil kreve dobbeltarbeid, man må investere i ny kunnskap eller man kan tape personlige goder. (Jacobsen, 2004)

Sosiale forhold vil også ha en innvirkning på hvordan motstand viser seg. Endringer i organisasjoner vil som oftest ha innvirkning på forholdet mellom mennesker. Man kan miste positive sosiale relasjoner, noe som kan oppleves som negativt og reaksjonen kan bli motstand. Endringer i maktforhold kan også oppleves som trusler mot egen innflytelse eller usikkerhet i forhold til hvordan andres makt kan innvirke på egen arbeidssituasjon. I de sosiale forholdene inngår naturligvis også kultur. Når en kultur først er etablert vil det ta tid å endre den. Forsøk på å endre kulturen kan oppleves som et angrep på tilhørigheten eller på gruppens eksistensgrunnlag. (Jacobsen, 2004)

Teknologiske forhold kan være en kilde til motstand. Endringer i de teknologiske forholdene kan her være endringer i den fysiske og den kunnskapsmessige teknologien.

Alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser, og omgivelsene kan også fungere som motkrefter mot endring. Både markedsmessige og institusjonelle forhold kan fungere som bremsen på endringsprosessen. Mange frivillige og offentlige organisasjoner opererer i en kontekst der de ikke har noe marked. Dermed oppstår et problem når man skal vurdere hvilket behov det er for endring. (Jacobsen, 2004)

Stort sett tenker de fleste på motstand som noe negativt. Men mye motstand viser seg stort sett i form av kritiske innvendinger for behovet og løsningen. Det vil alltid være usikkerhet rundt en organisasjonsendring, og det at noen prøver å sette ord på denne usikkerheten kan anses som positivt. Dersom man aksepterer at det fins ulike oppfatninger og kan de kanskje forenes gjennom en debatt. Motstanden kan da være med på at flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man iverksetter selve endringen. Det er ikke slik at det er motstandere på den ene siden og tilhengere på den andre siden. Man kan oppleve at noen ønsker endring, men at de ikke er enige om hvilket tiltak som er best, hvordan man bør gå fram, hvor man bør begynne og så videre. Et sentralt tema i hvordan man kan hindre motstand er å skape en felles forståelse om at det er krise og at endring er nødvendig. (Jacobsen, 2004)

2.6.3 Hva må ligge til rette for en vellykket prosess

Når situasjoner er forstått på en ny måte, andre prioriteringer blir gjort og reflekteres i nye arbeids- og kommunikasjonsmønstre som understøttes av endrede systemer kan en si at organisasjonsendring har funnet sted (Hennestad og Revang, 2006).

Hvor klar endringsideen er, innholdet i endringen, hvor omfattende endringen er, tidsperspektivet på endringen og hvordan prosessen blir lagt opp er forhold som spiller inn på hvor vellykket prosessen er. Det er to forhold som er med å avgjøre *hvor klar endringsideen* er, eller hvor sterke drivkreftene er. Dette handler om drivkreftenes klarhet og tyngde. Spørsmålet blir hvor klart og objektivt man har argumentert for at endring er nødvendig. Dersom en organisasjon kan vise til fakta som taler for endring vil det være vanskelig å argumentere mot. De aller fleste godtar at bedriften har et problem og det må løses dersom

arbeidsplassen står på spill. Men endringens klarhet kan også variere. Tiltakene og sammenhengen mellom tiltak og effekt kan variere i klarhet. Mange organisasjoner føler at de blir presset på endringstiltak. Disse tiltakene bærer preg av generelle ideer og vil være uklare. Ofte er slik tiltak uklare for å kunne ha et bredt nedslagsfelt. Men jo mer spesifikk en idé er, desto snevrere nedslagsfelt vil den ha. Et siste forhold som er viktig i forhold til drivkreftenes klarhet er tidselementet i endringen i forhold til om den er proaktiv eller reaktiv. Det vil være vanskeligere å argumentere for en proaktiv endring fordi man må basere seg på antakelser om noe som kommer til å skje. Her kommer også den politiske aktiviteten inn i bilde. Politisk aktivitet i organisasjoner har en tendens til å øke graden av usikkerhet – uklare drivkrefter og uklare tiltak som igjen gir uklar effekt, kan lett møtes med motargumenter. Uklarhet kan skape angstfølelse og angst kan øke stressnivået. Jo mer uklar endringsideen er, desto større er behovet for konkretisering og oversettelse. Og jo mer uklar en idé er, desto større rom er det for variasjon i tolkningene av tiltakene. Det er ikke bare drivkraftens klarhet som har betydning for motstand. Like viktig er ideens tyngde – hva er ideens innhold og hvor kommer ideen fra? Når en idé oppstår vil den ofte formidles gjennom autoritative sentra og videre til sentrale aktører i omgivelsene. Ofte vil aktører med betydelig legitimitet og tyngde akseptere og oversette ideen. Desto mer tyngde disse aktørene har, jo mindre motstand kan man anta at oppstår. Man vil trolig også møte mindre motstand dersom man kan vise til andre suksesshistorier som er nært knyttet til egen bedrift. (Jacobsen, 2004)

Det andre hovedpoenget er knyttet til *endringens innhold*. Det har blitt hevdet at det er enklere å gjennomføre endringer i en organisasjons struktur, strategier og prosedyrer enn i organisasjonens kultur (Jacobsen, 2004).

”En kulturendring vil rokke ved menneskers grunnleggende oppfatninger av hvordan verden – i alle fall i den organisatoriske sammenhengen – ser ut. Forsøk på kulturendring vil ofte bli oppfattet som et angrep, nesten som en fiendtlig handling”
(Jacobsen, 2004: 174).

Det kan med dette tenkes at forsøk på å endre kulturen i en organisasjon vil møte sterkere motstand enn forsøk på å endre de formelle systemene som strukturen. Samtidig vil en

endring i de formelle systemene påvirke en organisasjons kultur. Endringer i formell struktur vil påvirke maktforholdene – både de formelle og de uformelle. Selv om det hevdes at strukturendringer er enklere enn kulturendringer, betyr det ikke at slike endringer er enkelt. Noen formelle elementer kan være enkelt å endre, men dette kan ofte være de elementene som er minst interessante – nettopp fordi de har liten innvirkning på atferden i organisasjonen. Forsøk på å endre formelle elementer som har sammenheng med organisasjonens verdier, eller som påvirker det reelle maktforholdet, vil trolig møte like stor motstand som et forsøk på å endre kulturen fordi dette er strukturer som påvirker organisasjonens kultur. (Jacobsen, 2004)

Man kan anta at jo større *omfanget av organisasjonsendringen* er, desto større motstand kan forventes. Dramatiske omveltninger kan bli oppfattet som en stor trussel – og dermed bli møtt av stor motstand. Store endringen for organisasjonen vil bety store endringer for det enkelte medlem, som igjen kan medføre stor usikkerhet og krav til personlige endringer. Mennesker har lettere for å foreta endringer som omfatter justeringer av noe man er kjent med, fremfor å kaste seg ut i noe som er ukjent. (Jacobsen, 2004)

Det siste forholdet er *endringens tidsperspektiv*. For at motstand skal bli skikkelig virkningsfull er man avhengig av å skape allianser og nettverk, og dette tar tid. Det betyr at jo lenger en endringsprosess tar, desto bedre tid har motkrefter på å etablere allianser som kan utgjøre en trussel mot endringen. Men man skal naturligvis ikke tenke slik at ”bare det går fort nok, rekker ikke folk å reagere”. Tvert i mot viser det seg at endringsprosesser som har vært organisert på en slik måte at alle kan komme frem med sine synspunkter, den oppfattes som rettferdig og man har mulighet til å påvirke utfallet, minsker motstanden. Dersom disse faktorene ikke oppfylles og endringen skjer fort, vil bare motstanden forflyttes i tid. Dermed kan en rask endring bli en ”tom endring” der man endrer på de formelle elementene uten at det skjer en reell endring. Graden av motstand kan være knyttet til om endringen er proaktiv eller reaktiv. En reaktiv endring kan begrunnes empirisk, mens en proaktiv endring må basere seg på antakelser. Det er ikke unaturlig å tenke at det er større sannsynlighet for motstand mot ”spådommer” enn mot fakta. Timing kan også ha en innvirkning på mye eller lite motstand. Ofte vil noen organisasjoner iverksette flere endringsprogrammer samtidig, og dette kan oppfattes som overdreven endring. Selv om man kan være enig i flere av tiltakene, kan

summen av tiltak oppfattes som negativ og man reagerer på den totale belastningen. Personer som har vært med på mislykkede forsøk tidligere vil også kanskje være mer eksponert for å yte motstand mot endringer. Endringer kan ha ulikt tidsperspektiv og ulike typer endring trenger ulike tidsrammer. (Jacobsen, 2004)

Det er ikke alltid man klarer å gjennomføre tiltakene slik de var tenkt. Ved å se på hva som skjer i prosessen kan man forstå hvorfor tiltakene ikke blir iverksatt i tråd med intensjonen. Forståelse av denne prosessen er sentralt for dem som vil gjennomføre endringsprosesser. For å kunne gjennomføre endring, må man kunne håndtere motstand. Videre må man kunne drive en klar oversettelsesledelse og kunne uttrykke en klar strategi for gjennomføring av endringen. Samtidig vil endring i komplekse sosiale systemer aldri kunne styres. Man kan utarbeide planer som bli fulgt til punkt og prikke, men komplekse sosiale systemer lar seg ikke forutses. Det er alltid noe man har glemt eller oversett i en plan. (Jacobsen, 2004)

En vellykket endringsprosess avhenger av om den planlagte omstillingen er gjennomført. En planlagt endringsprosess er sjelden spesifisert helt spesifikt. Dermed kan man ha vanskeligheter med å fastslå om endringen fungerer etter intensjonene. Som nevnt ovenfor innebærer gjennomføringen tolkninger av planen der løsninger ikke er definert og beskrevet. Et annet kriteriet for om en endringsprosess er vellykket avhenger av om endringen oppfattes som vellykket. Dersom andre mener at det ikke var vellykket, er ikke det avgjørende. Det viktige er at organisasjonen skal være egent for organisasjonsmedlemmene – ikke samsvare med en modell eller bestemte kriterier. Man skal åpne for at medlemmene både kan mene at en endring har vært vellykket og mislykket i forhold til hva *de* opplever. Et tredje kriterium for om endringen er vellykket er om bestemte mål og resultater er oppnådd. Målinger av resultater er ofte upålitelige, og det er vanskelig å knytte forbindelsen mellom tiltak og resultat. Samtidig hender det at det er selve organisasjonsreformen, prosedyrene eller mellommenneskelige prosesser man ønsker å endre. Under disse forholdene kan man si at det er vanskelig med resultatmåling. (Nylehn, 1997)

2.7 Fra plan til handling – prosess og strategi

Kan organisasjonsendringer plantes inn ovenfra? Eller må det sosialt og kollektivt skapes? Ledelsen kan naturligvis tvinge frem enkelte former for endring, men dette skaper ikke noe nytt ”vi” i organisasjonen. Heller kan det bidra til økt fragmentering.

”Arbeidstakerne kan kanskje gi etter for lederens kulturelle angrep, men de kan også motstå dem gjennom å utvikle egne subkulturer og motkulturer. Disse utfordrer eller gjør narr av ledelsesklišeer og uttrykker kynisme og avstand fra ledelsens forsøk på å piske frem tilslutning og entusiasme” (Hennestad og Revang, 2006:186).

Uansett hvor stor makt en ledergruppe har, kan de færreste forandringer styres utelukkende ovenfra. Endring er perioder fulle av spenninger og rivninger. For noen blir det en kamp for det nye, mens for andre blir det en kamp for det gamle. Grunnleggende endring handler om mer enn å endre strukturer. Det handler om å transformere ideer for en ønsket fremtid til en ny hverdagsvirkelighet. (Jacobsen, 2004)

Endringsprosesser kan fortone seg som kaotiske, men prosessene kan variere etter hva slags endring det er snakk om, dens innhold og omfang, tidsperspektiv og i hvilken kontekst den utspiller seg. De fleste tenker at endringer kan styres, og til en viss grad kan de det. Dersom man har valgt riktig strategi og endringen ledes på riktig måte, kan planlagt endring være mulig å gjennomføre. Dette gir organisasjoner som ønsker en endring flere ulike endringsstrategier å velge mellom. I denne oppgaven nevnes to hovedstrategier. Disse strategiene er naturligvis forenklede fremstillinger av virkeligheten og en organisasjon som går gjennom en endringsprosess, vil se at disse strategiene glir over i hverandre. (Jacobsen, 2004)

Den første strategien kalles for *top-down-strategi*. Denne strategien har ofte som formål å skape økt økonomisk verdi. En grunnleggende tanke bak denne strategien er at man tror at en liten gruppe mennesker, stort sett den formelle ledelsen, vurderer det slik at det er et behov for endring. Ledelsen, som anses som selve drivkraften bak endringen, utarbeider løsninger for så å implementere dem i organisasjonen. Målet for denne type endring er ofte knyttet til snevre målbare resultater. Enkelte hevder at det eneste målet burde være det endelige resultatet når det er snakk om endring. Jo enklere formulert målet er, desto lettere kan man måle det objektivt for å se om organisasjonen nærmer seg målet eller ikke. Økonomiske mål er ofte vanskelige i frivillige organisasjoner fordi disse ikke opererer innenfor et marked. Der det er vanskelig å kvantifisere resultater, kan man vise til synlige endringer gjennom endringer i de formelle strukturene og prosedyrene. Fokus på tydelige resultater fører til at man ikke forsøker å beskrive de mer usikre hendelsene av tiltak og prosesser som er litt mindre tydelige. Ofte er det elementer i en organisasjonsendring som kan være vanskelig å formidle på en tydelig måte. Noen av grunnen til dette nettopp fordi mange organisasjoner iverksetter flere tiltak på samme tid og det kan være vanskelig å knytte tiltak direkte til resultater.

I top-down-strategien spiller ledelsen en sentral rolle og det kan være mange grunner til det. For det første vil ledelsen alltid være sentral i de informasjonsstrømmene som finnes i en organisasjon. Fordi ledelsen er bindeleddet mellom organisasjonen og omgivelsene vil den mest sentrale informasjonen komme til ledelsen. Derfor vil ledelsen også være den som har best oversikt over trusler og muligheter som fins i omgivelsene, i tillegg til å ha oversikt over hva som foregår internt i organisasjonen. De lavere nivåene i organisasjonen vil ikke ha samme tilgang på informasjon. Disse nivåene i organisasjonen, vil søke mer spesialisert informasjon og de vil ha kompetanse på det som skjer på deres område. Dette hindrer dem fra å ha det samme helhetsperspektivet på organisasjonen som ledelsen kan ha, nettopp fordi man er mer spesialisert på lavere nivåer. Ledelsen er ofte er mindre spesialisert og får generell informasjon fra alle organisasjonenes enheter. Det er også mer sannsynlig at ledelsen er bedre i stand til å se hvordan deler av organisasjonen henger sammen, der endring i én del vil få konsekvenser for andre deler av organisasjonen. Ledelsen har også den formelle makten til å tvinge gjennom endringer dersom man møter motstand. Denne makten kan de også bruke til å bestemme indikatorer som skal være sentrale når man vurderer om målet er nådd eller ikke. Ledelsen er også det leddet som har makt til å inngå kompromisser og forhandle. Samtidig vil det være naivt å tro at formell makt er nok for å få tvunget gjennom en reell endring.

Top-down-strategien vil vektlegge organisasjonens formelle elementer. Det hevdes i flere teorier om endring at man burde begynne med endring av strukturer, for så å følge opp med endringer i kulturen. Det er først og fremst de formelle sidene ved en organisasjon ledelsen kan kontrollere. De kan vedta nye strukturer og vedta nye mål og strategier. Men det er en sammenheng mellom strukturer og atferd. Nye oppgaver, omfordeling av oppgaver eller ansvar, tap av eller tilførsel av nye kollegaer, samarbeid med nye mennesker, nye rutiner eller prosedyrer fører til atferdsendringer hos organisasjonsmedlemmene (Leavitt, 1964).

Strukturer fungerer dermed som normative standarder – de forteller hvilken atferd organisasjonen ønsker. Endring i strukturer vil altså over tid føre til endring i kulturen. Dette er en læringsprosess der man over tid tilegner seg en ny hverdagsvirkelighet og forråelsesramme av organisasjonen.

Man skal heller ikke undervurdere den symbolske effekten av å endre en organisasjons formelle elementer. Det kan være slik at man faktisk ikke er interessert i at endringen av de formelle elementene skal ha noen dypere atferdsmessige konsekvenser, men at endringen i hovedsak er av symbolsk art. Symbolske endringer kan i seg selv skape større legitimitet og støtte i omgivelsene. Dermed kan symbolske endringer være både nødvendige og effektive. Det kan også være et problem at endringer i de formelle elementene som oftest gir en effekt på mer dyptliggende forhold i organisasjonen. Dermed kan den tenkte symbolske endringen få utilsiktede konsekvenser man ikke ønsker. Det som også er viktig er at sentrale aktører må akseptere og interessere seg for endringen. Belønninger av ulik art kan være med på å kanalisere ønsket atferd som igjen kan være med på å nå målet med prosessen. Belønninger av finansiell art vil ofte være drivkrefter for å skape endring.

Den formelle planleggingen av prosessen tillagt stor vekt i top-down-strategien. Man er av den oppfatning at prosessen kan deles inn i ulike faser som følges lineært. Før planleggingen kan begynne er det nødvendig med en analyse av organisasjonen. Man analyserer eksterne forhold som politiske, juridiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forhold før man foretar en analyse av interne forhold som styrker, svakheter, muligheter og trusler. Når analysen er foretatt, velger man mål og tiltak, i tillegg til å dele opp implementeringsprosessen i ulike faser. Viktig er det også å kartlegge kritiske suksessfaktorer og tiltak mot disse. Uten planer og faseinndelinger, kan prosessen utarte seg kaotisk i denne

strategien. Det er ikke uvanlig at organisasjoner bruker eksterne konsulenter i dette planarbeidet. Konsulenter har ofte et friere syn på organisasjonen og vil ikke kjenne til de interne forholdene i organisasjonen. Dette kan gjøre at de legger merke til fenomener som medlemmene ikke tenker på og kan enklere inn et helhetsperspektiv på organisasjonen. (Jacobsen, 2004)

Den andre strategien kalles *bottom-up-strategi*. Formålet med denne strategien er å ”utvikle organisasjonenes menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringene man har fra endringstiltak” (Jacobsen, 2004:185). Også i denne strategien kan man analysere problemer, sette mål og iverksette tiltak. Men man snakker i denne strategien i *større* grad om utvikling og en mer deltakende tilnærming til endring. Det særegne ved omstillings- og endringsprosesser med bred deltakelse er at selve prosessen ser ut til å være sentral. Omstilling kommer ved at deltakerne selv involverer seg og utvikler løsninger de selv forstår og ser betydningen av. Dersom en deltakerbasert utviklingsprosess kommer i gang, vil deltakerne også lære. Organisasjoner lærer mer av suksess enn av feil.

Handlingsmønstrene som har skapt suksess er selvforsterkende og fortsetter å virke selv om organisasjonen forandrer seg. Det betyr at mål burde settes opp forsøksvis, slik at man kan lære av erfaringer og endre målene underveis. I motsetning til top-down-strategi, foretas det ikke en fullstendig analyse av problemer og tiltak. Det legges vekt på usikkerhet, noe som gjør det vanskelig å kartlegge hva problemet egentlig er. Utgangspunktet er at det ikke er mulig å tenke seg at organisasjoner er maskiner som lar seg designes og styres. I følge denne strategien burde organisasjoner heller sees på som levende organismer som er under stadig utvikling. Målet blir at organisasjonen selv skal være i stand til å foreta endringer kontinuerlig og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Organisasjoner kan ikke lære, det er menneskene i organisasjonen som kan lære. Dermed rettes fokuset mot menneskene og deres vilje til å lære. Den beste læringen foregår gjennom dobbeltkretslæring eller erfaringslæring. Dette skjer ved at medlemmene i organisasjonen ikke er fornøyd med målet og går derfor tilbake til organisasjonens tidligere handlinger, mål og verdier og stiller spørsmålstegn ved dem.

Dersom de finner at målene og verdiene ikke står i samsvar med det de ønsker, justeres de og dermed også atferden og læringen. I tillegg til refleksjon over egen praksis får man gjennom dialog og diskusjon gruppens meninger og synspunkter som kan bidra til å forbedre praksis eller skape en helt ny praksis. Dette er en vanlig fremgangsmåte å tenke erfaringslæring på i organisasjonsutvikling. Dersom det skal fungere vil det være avgjørende å lære seg at

konflikter i mange tilfeller kan være konstruktivt. Man må gjøre den skjulte kunnskapen eksplisitt og den må internaliseres hos andre slik at den blir en del av en felles kunnskapsbase for medlemmene i organisasjonen.

I bottom-up-strategien settes det fokus på at det enkelte individ må lære og at grupper må lære å kommunisere og lære sammen. Man kan si at læring handler om å konstruere lokale forståelser og løsninger. Forståelse i seg selv fører ikke til handling, men handling fører til forståelse. Organisasjonsmedlemmene må konstruere sin egen mening og forståelse av den nye organisasjonen for at den skal fungere. Dersom man leder endringsprosesser uten å ta hensyn til dette, vil denne forståelsen utvikles i kulturen og da kan det oppstå konflikter. Dersom prosessen blir tatt på alvor, kan det legges til rette for at læringen går i den retningen man ønsker. (Jacobsen og Thorsvik, 2002) (Nylehn, 1997) (Hennestad og Revang, 2006) (Levin og Klev, 2002)

Ledelsens rolle i denne strategien går ut på å skape engasjement for endring. Dette kan kun skje ved at ledelsen begrenser sin rolle og gir medlemmene mulighet til å utvikle løsninger de mener er riktig. Dette gir medlemmene et eierforhold til noe de selv har vært med på å utforme. En grunn til at dette er en metode som viser seg å fungere er at det ofte er slik at de som sitter i den operative kjernen ofte vet hvilke problemer som burde løses. I tillegg vil flere synspunkter komme frem når de organisasjonsmedlemmene blir involvert. Gjennom dialog kan man få nyanserte bilder på problemer og løsninger. I tillegg vil selve beslutningen, som den operative kjernen selv har vært med på å utforme, gjøre at den oppleves som ens egen og man vil med dette minske motstanden mot endring. Denne formen for lederskap krever at ledelsen må gi fra seg mye makt, både når det gjelder analyse og iverksetting.

I denne strategien settes mennesket og dets vilje og motivasjon til å endre seg i fokus. Tiltak retter seg da mot kulturen, ”den dype strukturen” eller mot isfjellet. Dette kan være opplæringstiltak, rolleanalyser, planlegging av karriere og det å skape dialog og diskusjon. På organisasjonsnivå går denne strategien altså ut på å endre de kulturelle elementene – som oppfatninger, normer og verdier i organisasjonen. En grunnleggende antakelse for bottom-up-strategien er at endringer må komme innenfra. Dermed blir strukturelle endringer

overflateendringer med små konsekvenser for atferd. Signaleffekten ved å engasjere organisasjonsmedlemmene gir et signal om at menneskene i organisasjonen er det mest sentrale elementet i organisasjonen. Det betyr ikke at strukturelle endringer er uten betydning, men at strukturer må tilpasses den kunnskapen og de relasjonene som utvikles i organisasjonen. Atferd må først endres, deretter kan de formelle elementene tilpasses den endrede atferden. Det blir formulert mål og visjoner i denne strategien også, men planleggingen blir ikke ansett som en lineær prosess og tiltakene blir sees på som ”sammenvevede beslutninger”. Det hevdes at endringsprosesser er svært kompleks og at de vil gå lettere dersom man gjennomfører flere mindre tiltak sett over et lengre tidsperspektiv. Mindre planer skaper ofte mindre motstand fordi de virker mindre skremmende enn store og omfattende beslutninger. Motivasjonen bak endringer burde, i følge denne strategien, preges av indre motivasjon. Det må benyttes metoder der den enkelte selv har lyst til å endre seg. Dette skjer ofte gjennom at det skapes misnøye om dagens situasjon og de organisasjonsmedlemmene må føle seg som en del av prosessen. De vanligste måtene å oppnå dette på er at prosessen preges av bred deltakelse, delegasjon av myndighet og mulighet for den enkelte å påvirke situasjonen.

Elementene i bottom-up-strategien vil for mange fortone seg litt mer positive og myke enn top-down-strategien. Organisasjonsmedlemmene deltar på bred basis og har mulighet til å påvirke utfallet. (Jacobsen 2004)

2.8 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig element i en organisasjon. Kommunikasjon er et fundamentalt forhold mellom mennesker og for at organisasjonen skal fungere. I tillegg er kommunikasjon en prosess preget av mange utfordringer – vi misforstår hverandre, oppfatter ikke meldinger eller feiltolker dem. Kommunikasjon kan kalles en grunnleggende prosess i organisasjoner fordi det dreier seg om selve basisen for organisert virksomhet. Når vi må kommunisere fordi handling i organisasjoner skal gjennomføres av personer i et samspill. I en kommunikasjonsprosess vil det alltid være rom for tolkning. Der er viktig å kommunisere åpent om tolkninger for å forhindre uenigheter og konflikter. Samtidig henger tolkning

sammen med den enkeltes oppfatninger og holdninger. Bakgrunnen for tolkningene kommer av våre referanserammer og bakgrunn. Bonden og ingeniøren vil eksempelvis se skogen med forskjellige briller. (Hennestad og Revang, 2006)

Et fellesskap med sprikende oppfatninger er i seg selv vanskelig. Avvik kan kjennes som farlig og vanskelig og grupper kan ønske å utvikle felles holdninger og meninger. Vi er sosiale skapninger og relasjoner utvikles mellom mennesker. På den måten er det naturlig at det utvikles forskjellige syn og verdier. Mennesker kan komme til å mene det samme som andre gjennom påvirkningsprosesser. Kommunikasjon skjer på en menneskeskapt forståelse og er sosialt betinget. Den konstituerer og former sosiale strukturer og bidrar til å opprettholde eller endre dem. For eksempel bidrar kommunikasjonen i ledergrupper til at båndene dem i mellom styrkes, mens de underordnede delvis holdes utenfor relasjonene og informasjonsstrømmene. Dermed befestes deres underordnethet. (Hennestad og Revang, 2006)

Mange organisasjoner i Norge er utformet på basis av byråkratiske forestillinger ved at medlemmene jobber med saker i forhold til utdanning og spesialisering. Et annet trekk er at de har en hierarkisk struktur. Dette innebærer at noen leder andre og at makten er sentrert mot toppen. Ofte medfører en slik struktur at kommunikasjonslinjene oppover kjennetegnes av lite informasjon. Hierarkiet er et maktinstrument der det er noen få som bestemmer over flere. Samtidig kan underordnede ønske å sile ut informasjon. Men informasjon kan også fort bli overveldende, noe som gjør at nøyaktighet i kommunikasjonsprosessene blir viktig. (Hennestad og Revang, 2006)

2.9 Organisering av grupper

Ønske om økt demokratisering og oppfatninger om at organisasjonene kunne gjøres mer fleksible og tilpasningsdyktige har vært politiske motiver for å finne frem til nye former for arbeidsorganisering. Selvstyrte grupper har vært en av organisasjonsformene som har vist seg å fungere godt. Selvstyrte grupper er et antall mennesker som har et felles ansvar for et sett med oppgaver. Gruppen må innordne seg i organisasjonen og vil ha rammer for hva de vil få kontroll over. De har selv kontroll på hvem som gjør hva, når oppgaver skal utføres og på hvilken måte det skal skje. I tillegg til vedtak om innføring av selvstyrte grupper, må betingelsene legges til rette. Gruppen må organiseres og utstyres slik at den tilsiktede arbeidsmåten understøttes av punktene som er nevnt litt senere. Muligheten for et reelt selvstyre er avhengig av at gruppen knyttes sammen gjennom arbeidsoppgaven. Dersom hver og en skal arbeide med sitt uten at det angår gruppen, vil gruppesammensetningen være kunstig. Man kan sette en rekke betingelser for at selvstyre skal bli reelt. Noen betingelser er interne og kan være:

- Aksept av arbeidsformen
- Sammenheng mellom arbeidsoppgavene
- Komplementære kvaliteter i gruppen
- Tilstrekkelige ressurser til disposisjon
- Valgmulighet med tanke på utførelse og arbeidsdelig

Noen eksterne betingelser kan være:

- Aksept av arbeidsformen fra resten av organisasjonen
- Klare avtaler om arbeidsbetingelsene og kravene om ytelse til gruppen
- Gruppekontroll over viktige saksforhold

(Nylehn, 1997: 157)

En slik organisering har konsekvenser både for den enkelte og organisasjonen. Den enkelte blir utsatt for krav om å innordne seg i en gruppe, samtidig som man får større handlingsrom og nye utfordringer. I tillegg får man myndighet til å være med å bestemme og øke mulighetene for større forståelse og kompetanse. Gruppen håndterer flere oppgaver og det kan komme nye utfordringer som for eksempel å planlegge arbeidet for gruppen som helhet.

Organisasjonen vil fungere bedre dersom gruppeløsningen er fungerer. Muligheten for fleksibilitet øker fordi oppgaver knyttes til gruppen istedenfor til enkeltpersoner. Selvstyre gir en utfordring til ledelsen, ved at ledelsen må respektere gruppens rett til å styre innenfor egne rammer. En selvstyrt gruppe er på en måte prisgitt seg selv, og har tatt på seg et ansvar de må leve opp til. Den sterke gruppen med gode løsninger innen avtalte rammer, kan være en god løsning, men også en belastning. Samtidig får medlemmene en viss selvstendighet, de kan legge egne preferanser til grunn og de vil fungere som medlemmer av en gruppe og treffe beslutninger og dermed være deltakende. (Nylehn, 1997)

3.0 Metode

Metodekapittelet vil omhandle utvalg av informanter, belysning av datainnsamlingen, samt noen kritiske tilbakeblikk på datainnsamling og metodene som har blitt brukt.

På bakgrunn av oppgavens tema er det naturlig å velge en metode med et beskrivende design. Det vil derfor legges vekt på å få frem opplevelsen, erfaringer og subjektive data fra mine informanter. Med et beskrivende design på oppgaven er det også naturlig å velge kvalitativ metode. Kvalitativ data fremstilles ofte i tekst eller bilder og det er informantenes subjektive opplevelse av temaet som er av interesse (Grønmo, 2007).

3.1 Utvalg

Utvalget av informanter har foregått på den måten Grønmo omtaler som *snøballmetoden*. Da jeg hadde fått avklart at jeg kunne skrive masteroppgave om organisasjonsendringen i NMF var det avgjørende å treffe med informanttilfanget. I samråd med informantene ble utvelgelsen gjort. Den første informanten som ble valgt ut ble bedt om å foreslå et antall aktører som trolig ville ha kunnskap, erfaring og meninger om temaet. De vedkommende foreslo ble i sin tur spurt om de kunne komme med forslag til hvem de mente kunne ha kunnskap og erfaringer fra organisasjonsendringen. Jeg satt opp noen veiledende punkter slik at det skulle være lettere for informantene å komme med forslag:

- Kjenne organisasjonen før og etter endringen
- På en eller annen måte vært involvert i prosessen
- Hvem de anså som spesielt gode informasjonskilder
- Det er positivt med forskjellige synspunkter i forbindelse med organisasjonsendringen

Disse kriteriene betydde ikke at vedkommende måtte ha sittet i den samme posisjonen i alle disse årene, men at man har vært med på prosessen på en eller annen måte. Det vil skje bytter i Forbundsstyret og andre utvalg i løpet av noen Tingperioder og det måtte jeg ta høyde for.

Jeg gikk gjennom denne spørsmålsrunden frem til jeg vurderte utvalget som stort nok. Jeg så at antallet økte raskt fra den første som ble spurt og listen ble fort lang. Samtidig så jeg etter noen få runder at de samme aktørene som gikk igjen. Ved bruk av denne måten å samle informanter på fikk jeg med de aktørene som har vært sentrale og har kunnskap om prosessen. Det kom naturligvis også opp informantforslag som ikke ble nevnt av andre. Her tok jeg en vurdering av hvilke informanter som gikk igjen, deres posisjon på tidligere og nåværende tidspunkt i tillegg til en helhetsvurdering på hvordan jeg antok det kom til å bli å samle informantene til intervju. Jeg anså det som viktig at det skulle være med tillitsvalgte representanter og administrativt ansatte slik at jeg kunne fremvise et helhetlig bilde av organisasjonsendringen og få frem forskjellige subjektive opplevelser. Det som oppfattes som en bedre tilværelse for noen, trenger ikke være det for andre. Dersom dette var tilfelle i forbindelse med denne organisasjonsendringen, ønsket jeg å få med disse opplevelsene.

3.2 Datainnsamling

Hverdagsvirkeligheten, altså den virkeligheten som mennesker opplever, danner utgangspunktet for samfunnsvitenskapen. Man tar ofte hverdagen for gitt og tenker ikke over den, men hendelse vil alltid oppleves forskjellig. Dataen er bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den. Den opprinnelige betydningen av det greske ordet for metode er *veivalg* som fører til målet. Jeg valgte å bruke to ulike metoder i arbeidet med å samle inn data knyttet til NMF's organisasjonsutvikling. Jeg brukte dokumentanalyse og intervjuer – gruppeintervju og dybdeintervju en til en. Metodene var ment å skulle utfylle og kontrollere hverandre. (Grønmo, 2007) (Kvale, 2001)

Jeg startet prosessen gjennom samtaler med dagens ledelse i NMF. Dette for at de skulle kunne gi meg hovedlinjene i organisasjonsendringen i tillegg til at disse ville være sentrale aktører i utvelgelsen av informantene som kunne gi forskningen mening. Jeg valgte videre å utføre en dokumentanalyse. På bakgrunn av denne hadde jeg et bedre utgangspunkt for å gjennomføre gruppeintervjuene. Gruppeintervjuene gikk i dybden på hvordan informantene hadde opplevd forskjellige deler av organisasjonsendringen. Jeg fikk noen interessante funn

under gruppeintervjuene og jeg ønsket å få utdypet disse. Derfor valgte jeg å supplere dataene mine med noen dybdeintervjuer.

Både intervju og dokumentundersøkelse er kvalitative undersøkelser. Kvalitative metoder undersøker data man samler inn i form av ord, setninger og fortellinger. Det være seg muntlige eller skriftlige data. Kvalitative metoder egner seg når man ønsker å få frem hvordan mennesker forstår eller fortolker en bestemt situasjon. (Grønmo, 2007)

3.2.1 Kvalitativ dokumentanalyse

Dokumenter måler forhold indirekte og viser oss synspunkter og fortolkninger hos andre. En dokumentundersøkelse kan være en kvalitativ undersøkelse. Jeg brukte dokumentanalyse for å finne ut hva organisasjonen skrev og uttrykte i forhold til variablene i modell for planlagt endring; kontekst og drivkrefter, prosess og innhold og omfang. Jeg hadde et behov for en analytisk beskrivelse av NMFs organisasjonsendring. Generalisering har ikke vært relevant under innhenting av data. Det sentrale var å se hvordan organisasjonen har utviklet seg i løpet av de årene den har pågått. Organisasjonsendringen har vært tema på konferanser, forbundsstyremøter, forbundsting, i arbeidsgrupper og i andre utvalg og sammenhenger. De fleste av disse møtene og konferansene er protokollført. Derfor har tilgangen på dokumenter vært stor og materiale har vært stort nok til å se hovedlinjene i prosessen. (Jacobsen, 2004) (Grønmo, 2007)

NMF sitt forbundskontor er lokalisert i Drammen og jeg fikk tilgang på dokumenter som var arkivert. I tillegg fikk jeg fri tilgang på kopimaskin slik at jeg kunne ta med meg en egen kopi av dokumenter jeg fant interessante for den planlagte endringen. Jeg tok utgangspunkt i modell for planlagt endring (jf. kapittel 2.3), og systematiserte i kategoriene modellen omfatter. Jeg analyserte dokumentene som er arkivert fra 1999-2009 og kategoriserte i forhold til modellens variabler. Dersom det var dokumenter som passet inn i flere kategorier plasserte jeg dem i flere og markerte de delene av teksten som passet inn under kategoriene i modellen. Dokumenter kan ofte oppleves som objektive, og jeg var forberedt på at denne metoden alene ville bli mangelfull. Likevel gav dokumentanalysen meg et godt utgangspunkt for videre

innhenting av data i tillegg til at dokumentene ville være med på å kontrollere funn og uttalelser fra intervjuene. Nå hadde jeg kontroll på tidsaspektet, hvem som hadde vært med i forskjellige arbeidsgrupper, arbeidsdokumenter og hvilke konklusjoner og mål de hadde kommet frem til.

3.2.2 Det kvalitative forskningsintervju

Jeg har brukt det kvalitative forskningsintervju som en av mine metoder for innhenting av data. Jeg har både gruppeintervju og dybdeintervju. Intervjuundersøkelsen ble i begge intervjumetodene delt inn i syv stadier som betegner fremskrittene i prosessen: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale, 2001). Først viser jeg hvordan disse stadiene er gjennomgått på generelt grunnlag. Deretter forklarer jeg forløpene i gruppeintervjuene og dybdeintervjuene slik at jeg kan vise forskjellene i planleggingen og gjennomføringen av intervjuene.

Første fase er *tematisering*. I denne fasen formuleres formålet med undersøkelsen. Emnet som skal beskrives undersøkes. Formålet kan være å hente empirisk informasjon eller å teste følgende av en teori. Jeg brukte tid på denne fasen. I løpet av masterstudiet så jeg at det hadde skjedd en stor organisasjonsendring i det særforbundet jeg tilhørte. Jeg visste hverken hva, hvordan eller hvorfor og jeg opplevde en stor interesse for denne endringen. Derfor brukte jeg tid på å bestemme meg for fokusområde og tema. Fokuset ble på Norges Motorsportforbund sin organisasjonsendring der jeg ønsket å belyse denne ut i fra modell for planlagt endring som Jacobsen (2004) beskriver.

Deretter måtte jeg *planlegge* med tanke på at oppgaven har moralske implikasjoner og i forhold til hvilken kunnskap man ønsker å innhente. Det vil si at jeg hele tiden måtte ha målet i sikte og i tankene. I denne prosessen leste jeg meg opp teoretisk og utarbeidet jeg intervjuguide. Det var viktig for meg å holde fokus og fremgang i prosessen. De moralske utfordringene kommer jeg noe tilbake til i metodekritisk vurdering (jf. punkt 3.3).

Den neste fasen er "*intervjuing*", eller intervjurunden. Intervjuene ble gjennomført som planlagt med en intervjuguide som grunnlag. Jeg valgte å bruke dokumentanalysen som

grunnlag for utarbeiding av intervjuguiden. Det finnes flere ulike intervjuformer. I et forskningsintervju ønsker man at interaksjonen mellom deltakerne skal bringe frem spontane, følelsesladete og ærlige uttalelser om temaet. I løpet av intervjuseansene brukte jeg både introduksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, direkte spørsmål, ledende spørsmål og fortolkende kontroll spørsmål.

Transkribering er fasen der jeg skrev ut intervjuene på en måte som gjorde at jeg kunne analysere svarene. Da jeg var alene under intervjuene valgte jeg å spille de av på bånd, for så å skrive av hva som ble sagt. Deretter skrev jeg et sammendrag og sendte til informantene. De kunne gå gjennom intervjuet og se om de var enig i det jeg hadde oppfattet som hovedtrekkene. Det kom en tilbakemelding som ble ført inn i sammendraget.

Analysering ble gjennomført ved at jeg satt opp en datamatrise der jeg så på funnene jeg hadde og sammenlignet de. Ved å systematisere opplysningene i en matrise kunne jeg lese både horisontale profiler og mønster og sammenlignet profilene vertikalt mellom hver variabel. Jeg brukte meningsfortetting; en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til korte formuleringer, der den umiddelbare mening i det som er sagt gjengis med få ord. Jeg satte funnene opp i en meningskategorisering i datamatrixens kolonner, slik at teksten ble strukturert. Dette i seg selv var en lang prosess som måtte gjøres flere ganger. Jeg kunne se noen linjer i informantenes utsagn, men å få systematisert alle dataene slik at de kunne sees i en sammenheng var viktig for det videre arbeidet.

I *verifiseringsfasen* så jeg på funnenes reliabilitet og validitet. Reliabiliteten er et uttrykk for hvor pålitelige resultatene er, mens validiteten er et uttrykk for om fremgangsmåtene i undersøkelsene fikk frem det jeg skulle undersøke. Jeg tok for meg funn jeg opplevde som dekkende for endringsprosessen i NMF og som kunne antas å være sikre og verifiserte.

Den siste fasen er *rapportering* som munner ut i denne oppgaven. Her forsøker jeg å formidle undersøkelsesfunnene og metodebruken. Formen skal overholde vitenskapelige kriterier og etiske sider og forhåpentligvis er det et lesbart produkt. Jeg har hele tiden passet på å overholde konfidensialiteten slik at ikke dataene kan avsløre deltakeres identitet.

(Kvale, 2001)

3.2.3 Gruppeintervju

I mange metoder brukt i endringsarbeid, danner medvirkning i form av informantenes opplevelser og erfaringer utgangspunkt for analysen. Dette er en fenomenologisk tilnærming som vektlegger subjektive opplevelser. Med utgangspunkt i dokumentanalysen opplevde jeg å ha den bakgrunnsinformasjonen jeg anså som nødvendig for å utarbeide intervjuguiden. Dermed kunne jeg fange opp de subjektive opplevelsene fra informantene. Formålet var å innhente mest mulig kunnskap, synspunkter og opplevelser i forhold til tema. Kunnskapspotensialet basert på erfaringer og opplevelse er sentralt i samtalen, og jeg ønsket at dette skulle skje gjennom en aktiv samtale mellom flere informanter samtidig. Valget av metode falt derfor først på forskningsintervju i grupper. (Kvale, 1997)

Forskningsintervjuet er basert på den hverdagslige samtalen, men er en faglig konversasjon. Jeg tok utgangspunkt i intervjuguiden og oppfordret gruppen til å tenke at dette var en samtale omkring drivkrefter og kontekst, prosess og innhold og omfang rundt organisasjonsendringen. Jeg lot gruppen samtale og diskutere og stoppet de dersom det ble nødvendig. I kvalitativ metode er det meningsfulle relasjoner og meninger i relasjoner som skal tolkes, ikke objektive fakta. Fokuset var derfor på den forståelsen som oppstod mellom informantene gjennom samtale. I kvalitativ metode er det vesentlig at kunnskap skapes gjennom interaksjon mellom deltakerne i en samtale. Det er den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskapelig kunnskap. Derfor mente jeg det var viktig at gruppen fikk spillerom til å diskutere, drøfte og til tider samtale litt utenfor tema. (Kvale, 2001)

Det kvalitative intervjuet er ustrukturert eller ustandardisert i den betydning at mange metodologiske beslutninger må fattes mens intervjuet pågår. Dette innebærer at intervjuer må kunne mye om intervjutema og vite hvilke metodologiske muligheter som finnes og kjenne den begrepsmessige siden man kan få kunnskap om gjennom samtaler. Forskningsintervjuets målsetting er å innhente viten om informantens verden ved å stille spørsmål (Kvale, 2001). Da jeg selv tilhører motorsporten og sitter i Forbundsstyret, i tillegg til at jeg hadde brukt mye tid på dokumentanalyse, opplevde jeg å kjenne til den begrepsmessige siden av NMFs organisasjonsendring. Gruppene var sammensatt av administrativt ansatte og frivillig

tillitsvalgte, og selv om jeg kjenner til motorsportens struktur og kultur, visste jeg ikke om gruppe medlemmenes opplevelser rundt temaet jeg ønsket å belyse. Jeg opplevde at gruppene var fokusert og holdt seg til temaene jeg undersøkte under intervjuene. De fleste spørsmålene jeg hadde satt opp i intervjuguiden ble diskutert uten at jeg stilte de direkte til gruppene. Jeg valgte derfor å la gruppene diskutere uten at jeg fulgte intervjuguiden til punkt og prikke. Dersom jeg hadde gjort det, antar jeg at gruppene ville følt seg styrt og dermed kunne konsekvensen vært at de svarte på et spørsmål for så å vente på neste spørsmål. Dette kunne vist seg gjennom mindre interessante funn. Når jeg opplevde at gruppene snakket fritt og ikke tenkte på at det var en intervjusituasjon, tok jeg en beslutning om å frigjøre meg fra intervjuguiden, og heller følge med på at gruppen var innom alle de sentrale spørsmålene. Samtidig ledet jeg gruppene ofte inn på nye områder å diskutere. Hvis spørsmålene i intervjuguiden innenfor de enkelte temaene ikke hadde blitt diskutert, stilte jeg disse spørsmålene mot slutten av tiden som var avsatt til hvert tema. Intervjuguiden var delt inn i tre – drivkrefter og kontekst, prosess og innhold og omfang. Jeg satt av 30 minutter til hvert tema og ledet gruppen inn på disse temaene i løpet av intervjuet. Dette var ikke noe som ble informert om, men planlagt slik at det skulle oppleves som naturlig å gå videre til neste tema.

Jeg ønsket som nevnt en faglig samtale og utveksling av erfaringer og opplevelser i forhold til endringsprosessen NMF har vært gjennom. Jeg valgte å blande administrativt ansatte og frivillig tillitsvalgte i samme gruppe. Dette begrunnes med at jeg hadde en intensjon om at de tillitsvalgte og de administrativt ansatte skulle lære av hverandres erfaringer og opplevelser. Kanskje ville intervjuene oppleves som lærerikt og gi noen nye syn på hvordan og hvorfor man tenker og oppfatter ting som man gjør. Jeg fikk en utfordring da en av de som hadde bekreftet at de kunne stille til intervjuet, ikke møtte. Grunnet store reiseavstander, valgte jeg å kalle inn hans varamann til det neste gruppeintervjuet. I tillegg dukket det sent opp en informant som ingen hadde tenkt på, men som hadde vært sentral i flere prosesser. Vedkommende ble spurt om å delta senere enn de andre informantene og valgte å delta.

Gruppeintervjuene varte i 90 minutter og lydopptaker ble brukt slik at jeg fikk med meg alt som ble sagt og jeg kunne ha fokus på samtalen. Tidligere erfaringer gjorde at jeg antok at dette var en bedre måte å få et mer korrekt bilde av informantenes opplevelser og erfaringer. Før jeg startet lydopptakeren samtykket alle til at det var godttatt at den ble brukt. I etterkant

av intervjuene skrev jeg ut intervjuene, og formulerte et sammendrag som jeg sendte til informantene. Dette var etter deres eget ønske. Det kom en tilbakemelding som ble tilføyd og jeg gikk derfor ut i fra at alle samtykket til at innholdet i intervjuene var korrekt og at det dermed kunne benyttes som funn. Naturligvis var det viktig for meg at enkelte kommentarer eller uttalelser ikke kunne spores direkte til enkeltpersoner. Dersom det var snakk om å sitere noen av informantene ble det drøftet med den det gjaldt før sitatet ble brukt for å gi dype forklaringer.

Etter at intervjuene var gjennomført og alle hadde fått tilsendt intervjuene på e-post og godkjent disse, lette jeg etter hovedfunn. Jeg satt opp en matrise der variablene var i samsvar med temaene under intervjuene. En variabel var drivkrefter og kontekst, en annen var innhold og omfang og den tredje var prosess. Deretter plasserte jeg funn inn i hver variabel. Jeg hadde som mål å få frem et eller flere hovedfunn på hver variabel.

På et av intervjuene var det kun en fra administrasjonen. I tillegg var det flere av informantene som ikke kunne stille til gruppeintervjuene på de foreslåtte datoene. Det kom også opp flere interessante funn under gruppeintervjuene. Disse forholdene gjorde at jeg ønsket dypere forklaringer rundt enkelte av hovedfunnene, samtidig som det åpnet seg en mulighet for å få med flere informanter. Jeg valgte derfor å foreta noen dybdeintervjuer med enkeltpersoner.

3.2.4 Dybdeintervju

Jeg hadde noen interessante funn etter bearbeidingen av gruppeintervjuene. Jeg avtalte derfor tre dybdeintervjuer som skulle gi meg dypere forklaringer av funnene jeg hadde. Jeg lagde en ny intervjuguide med utgangspunkt i intervjuguiden fra gruppeintervjuene og de funnene jeg ønsket dypere forklaringer på. Jeg tok for meg de eksiterende funnene og lagde oppfølgingsspørsmål. Selv opplevde jeg at jeg var mer bundet til intervjuguiden og oppfølgingsspørsmålene enn under gruppeintervjuene. Informantene ble trolig styrt av dette. Jeg stilte spørsmål og de svarte. Kanskje er dette naturlig også, i og med at jeg introduserte intervjuet med at jeg hadde noen funn jeg ønsket deres mening om. Det ble stilt noen ledende spørsmål. Dette var med hensikt for å sjekke intervjusvarenes reliabilitet fra

gruppeintervjuene. Dette gjorde jeg ved å spørre informantene direkte ut om funnene mine og spurte hva de tenkte om dem. For eksempel spurte jeg under dybdeintervjuene: ”et av mine funn er at prosessen oppleves som styrt ovenfra. Det er din opplevelse også?” Ett annet eksempel er ”Et av målene med lovendringen var at de nye avdelingsforbundene skulle bli mer autonome og få større beslutningsmyndighet, men har de det?” Interessant under dybdeintervjuene var at funnene fra gruppeintervjuene viste seg å ikke stemme entydig med dybdeintervjuene slik jeg hadde antatt. Kanskje kan dette ha sammenheng med at administrativt ansatte og tillitsvalgte ble blandet i gruppene, mens under dybdeintervjuene var det én til én, noe som kanskje gjorde at informantene følte seg friere til å uttale seg uavhengig av hva andre måtte mene. Denne problemstillingen kommer jeg inn på i kapittel fire. Under dybdeintervjuene kom det frem dypere forklaringer på flere av funnene jeg allerede hadde, i tillegg til at noe samsvarte med gruppeintervjuene. Av hensyn til informantenes anonymitet deler jeg ikke funn inn i hva som kom frem under gruppeintervju og dybdeintervju.

Tiden var berammet til 40 minutter og lydopptaker ble også brukt under disse intervjuene.

Etter gruppeintervjuene var gjennomført opplevde jeg som sagt å ha interessante funn på hver av variablene. Etter dybdeintervjuene hadde jeg fortsatt hovedfunn, men det ble mer nyanserte og detaljerte data å håndtere. Dette gjorde at matrisa ble noe uoversiktlig, og jeg måtte omorganisere funnene mine slik at det ble mulig å få en ryddig drøfting. Under hovedfunnene plasserte jeg delfunn. Dette var for å vise hvilke delfunn som kunne være med på å gi de dype forklaringene på hovedfunnet og bidra til bedre struktur på drøftingen.

3.3 Metodekritisk vurdering

Et kritisk blikk på metodene man har brukt og måten de er gjennomført på er nødvendig for å lære hvordan man kan utføre metoden annerledes, eller hva man selv mener er styrker med metoden og gjennomføringen av den. Jeg foretar nå en kildekritikk av dokumentanalysen og vurderer reliabiliteten og validiteten til funnene mine.

3.3.1 Kildekritikk av dokumentanalyse

Når jeg gjennomførte dokumentanalysen foretok jeg kildekritiske vurderinger. Jeg vurderte kildens tilgjengelighet, relevans, autenticitet og troverdighet. Slike vurderinger bruker som oftest å være en del av forberedelsene til datainnsamlingen. For denne oppgaven var dokumentanalyse en del av datainnsamlingen, samtidig som den også ble en forberedelse til de andre metodene som har vært brukt. (Grønmo, 2006)

I de forberedende møtene med den nåværende ledelsen ble det uttalt at jeg kunne få fri tilgang på daglig leder sine dokumenter, noe som gav meg tilgang på arkiverte dokumenter fra 1999-2009. I tillegg ligger det også mye dokumenter på internettsiden til forbundet. Jeg vurderte derfor dokumentenes tilgjengelighet som god. Det kan naturligvis være mangler i de arkiverte dokumentene, men dette tror jeg ville blitt fanget opp gjennom de andre metodene. Dersom det var noen dokumenter som var av en slik art at det ikke var ønskelig at jeg fikk innsikt i, kan dokumenter kan ha blitt unndratt med hensikt selv om jeg tror det er lite trolig. Disse dokumentene som har blitt arkivert av én person. Det betyr at jeg er prisgitt vedkommendes tolkning av dokumenters viktighet. Her kan for eksempel noen arbeidsdokumenter eller rapporter mangle. Dersom viktig informasjon har manglet i dokumentene tror jeg at dette vil være informasjon som eventuelt ville kommet frem i intervjuene. Jeg anser derfor tilgjengeligheten på dokumenter som god. (Grønmo, 2006)

Vurdering av teksters relevans er avgjørende i dokumentanalyse. Jeg opplevde dette som en utfordring. Jeg erfarte at de arkiverte dokumentene ofte var objektive og fikk ikke frem tolkninger eller opplevelser av forskjellige hendelser. Eksempelvis forekommer det at styremedlemmer forlater møterommet, men det kommer ikke frem hvorfor. Forlot

vedkommende møte på grunnnet en diskusjon som provoserte vedkommende såpass at han/hun valgte å forlate møte, var det syk barn eller andre omstendigheter? I min korte tid i Forbundsstyret ser jeg at det forekommer både følelsesladde og høylytte diskusjoner, men slike beskrivelser kom ikke frem i dokumentene. Dette mener jeg både kan styrke og svekke dokumentanalysen. Den styrkes ved at jeg ikke ble farget av skribentens personlige meninger og kunne stille med et åpent sinn til intervjuene. Samtidig kan dokumentanalysen svekkes ved at jeg ikke hadde kunnskap om viktige diskusjoner eller konflikter som kunne gitt spennende funn, som igjen kunne bidratt til flere og dypere subjektive opplevelser. I mangel på noen subjektive meninger mener jeg likevel at jeg har relevansvurdert tekstens innhold ved systematiske og grundige gjennomganger av tekstenes innhold under datainnsamlingen. Dette har jeg gjort ved å kopiere alle dokumenter der denne organisasjonsendringen er nevnt, for senere å ha tatt en vurdering på om det har vært sentralt i videre innhenting av data. (Grønmo, 2006)

Et annet viktig punkt ved kildekritiske vurderinger er at tekstene kan sees i sammenheng med andre kilder og annen foreliggende kunnskap. Innholdet i dokumentene ble vurdert opp i mot konteksten rundt tekstens opprinnelse. Dette kalles kontekstuelle vurderinger. Med tanke på dokumentenes tilgjengelighet og relevans, mener jeg at tekstenes innhold stemmer overens med konteksten. Jeg erfarte at tekstene i denne sammenheng var en styrke fordi informantene under intervjuene ikke alltid så hendelser og tidsperspektiv på samme måte. Noen husket ikke årstall mens andre ikke husket hvilke tiltak eller hendelser som kom først. Derfor har tekstene vært med på å binde dataene sammen og på den måten styrke dataenes validitet. (Grønmo, 2006)

Tilslutt vurderte jeg dokumentenes representativitet. Da mange av dokumentene, spesielt styre- og møteprotokoller, er produsert av samme person, kan man fort anta at tekstene representerer forfatterens eget budskap. Dette mener jeg imidlertid at ikke er tilfelle. Styre- og møteprotokoller har blitt godkjent av alle møtedeltakerne og jeg anser derfor disse dokumentene som representative i forhold til mine data. Andre rapporter som er tatt med i dokumentanalysen er utformet av grupper og jeg tror derfor ikke at disse er farget av enkeltpersoner, men av gruppemedlemmene. Disses mening kan i seg selv være i konflikt

med andre organisasjonsmedlemmers meninger, men da det er flere som står for innholdet i rapporten, mener jeg at dokumentene jeg har brukt er representative.

3.3.2 Reliabilitet av data

Reliabiliteten, eller bekreftbarhet, er et uttrykk for hvor pålitelige resultatene er. Det er et forsøk på å måle eller sannsynliggjøre muligheten for å gjøre de samme undersøkelser igjen og få sammen resultat. I kvalitative metoder vil det ofte være vanskelig å si at man ved gjentakelse av en metode vil man få akkurat samme svar. Det gjelder nok også for denne oppgaven. Men det har vært et fokusområde at oppgaven skal ha så høy reliabilitet som mulig. (Thagaard, 2003) (Grønmo, 2004)

Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker slik at jeg skulle ha fokus på det informantene sa fremfor å fokusere på å notere. Etter intervjuene skrev jeg ut intervjuene, og skrev et sammendrag og sendte til informantene. På den måten hadde alle en mulighet til å si seg uenig i det som jeg hadde oppfattet. Jeg hadde få sitater da det raskt kunne rettes mot bestemte personer, men i noen tilfeller var det at informanten påpekte at jeg kunne sitere han/henne på en uttalelse. Disse ble tatt med i referatene slik at de det gjaldt måtte godkjenne nok en gang at jeg eventuelt siterte de. (Kvale, 1997) (Grønmo, 2004)

Til gruppeintervjuene ble det kalt inn fire frivillig tillitsvalgte og to administrativt ansatte. Forholdet var tilfeldig – etter å ha vært gjennom *snøballmetoden* på utvelgelse av informanter ble forholdet slik. Det var altså ikke med hensikt at de tillitsvalgte var i overtall under gruppeintervjuene. Grunnen til at jeg ønsket tillitsvalgte og administrativt ansatte i samme gruppe var for at de kunne lære av hverandre og se prosessen fra andre vinkler. Dette gjør imidlertid at jeg ikke kan dele datamaterialet mitt inn i hva de forskjellige gruppene og informantene mener omkring variablene. Kanskje ville jeg fått andre svar dersom jeg hadde en gruppe med tillitsvalgte og en gruppe med administrativt ansatte. Jeg tror ikke det svekker reliabiliteten til oppgaven, men det gjør at jeg ikke kan hevde forskjeller i meninger blant administrative ansatte og tillitsvalgte. Det vil likevel fremkomme av drøftingen at jeg kan antyde forskjeller hos disse partene. Generelt opplevde jeg at de administrativt ansatte stod for

mye av ”snakkingen” under intervjuene. Samtidig jobber de i denne organisasjonen daglig og får mange ytringer fra forskjellig hold. Kanskje har de et bedre grunnlag for å uttale seg i større grad enn de tillitsvalgte på noen områder. Det kan tenkes at de tillitsvalgte var uenig i uttalelsene som kom frem under intervjuene, men jeg antar at det ville kommet frem enten som tilbakemeldinger på sammendragene av intervjuene, eller i annen form. Jeg antar videre at de tillitsvalgte stilte seg bak uttalelsene til de administrativt ansatte på spørsmål der de dominerte svarene. Selv om de administrativt ansatte i noen spørsmål dominerte svarene, opplevde jeg en dialog rundt temaene. De som hadde meninger og tanker omkring temaene fikk uttrykke disse. Det kan tenkes at blanding av tillitsvalgte og administrativt ansatte kan ha svekket noen meninger i den ene eller andre retning, men jeg velger å anta at dette ville kommet frem i senere tid. Jeg tror at blanding av gruppene var med på å fremme flere synspunkter og øke kunnskapen rundt prosessen gjennom erfaringsutveksling under intervjuene.

Reliabiliteten kan bli påvirket av ledende spørsmål. Når jeg utformet intervjuguiden til gruppeintervjuene var fokuset å stille åpne spørsmål og unngå formuleringer eller spørsmål som kunne være ledende. Når jeg gjennomførte dybdeintervjuene stilte jeg derimot noen ledende spørsmål med den hensikt å sjekke om dataene mine var reliable og valide. Dette har jeg vært inne på tidligere i metodekapittelet. Jeg mener at de ledende spørsmålene var med på å styrke både reliabilitet og validitet gjennom bekreftende eller avkreftende svar. (Grønmo 2004) (Kvale, 1997)

Thagaard peker på at forskerens tilknytning til det studerte miljøet kan ha fordeler og ulemper. Fordeler kan være når forskeren er innenfor miljøet, får han eller hun et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomener som studeres, i tillegg til at tolkninger utvikles i relasjon til egne erfaringer. Ulemper kan være at forskeren lettere overser forhold som er ulik egne erfaringer og blir mindre sensitiv for nyanser i studerte situasjoner. (Thagaard, 2003)

Som nevnt tidligere har jeg en sentral rolle i NMF. På det tidspunktet det ble bestemt at jeg skulle skrive denne oppgaven var jeg leder av ungdomsutvalget og medlem av Forbundsstyret. I løpet av denne perioden har jeg blitt valgt inn som 1.visepresident i Norges Motorsportforbund og visepresident i Norges Motorsykkelforbund. Jeg har også vært medlem

av organisasjonen i 16 år som aktiv utøver. Når det er sagt har jeg hatt en interesse for en prosess som har foregått før jeg ble valgt inn i de nevnte posisjonene. Jeg ble valgt inn på Forbundstinget høsten 2007 – altså på samme ting som lovendringen ble vedtatt. Som utøver har jeg ikke fått med meg noen særlig endring – jeg har alltid vært medlem av NMF. Om det har hatt navnet Norges Motorsykkelforbund eller Norges Motorsportforbund har ikke vært av betydning for meg. Det er i løpet av dette masterstudiet jeg har fått interesse for organisasjonsendringen som har pågått. Før noen av intervjuene nevnte jeg at informantene ikke skulle tenke på min posisjon eller rolle i forhold til forbundet. Jeg opplevde heller ikke at de ble påvirket av dette. Samtidig var ble ikke dette nevnt på alle intervjuene, noe som er en svakhet. Jeg burde vært konsekvent på dette. Samtidig skal det sies at de fleste av mine informanter har lang fartstid i motorsporten, og jeg har vondt for å tro at de ville latt seg påvirke av min posisjon. På den annen side kan det være at informantene svarte strategisk slik at det ville sette dem i et bedre lys ovenfor meg. Dette har jeg imidlertid ikke tro på, men jeg mener det er viktig å ta med at dette har vært overveid fra min side. Jeg har gjennom hele prosessen følt at både jeg og mine informanter har visst hvilken rolle jeg har hatt til enhver tid. Disse forholdene gjør at jeg mener at min historie og posisjon i NMF ikke svekker reliabiliteten.

Selv om jeg ikke har kjent til endringsprosessen som har foregått i NMF, har jeg likevel hatt kjennskap til forbundet. Jeg har kjent til regler, utfordringer, hvem som besitter forskjellige posisjoner og hvem som har hatt tilhørighet til administrasjonen. Dette mener jeg har bidratt til at jeg har hatt en lettere prosess med å forstå NMF sitt språk og kultur. Jeg kjenner til utfordringene idretten har med tanke på utslippsproblematikk, støyproblemer og anleggsutfordringer. Dette kan kanskje ha påvirket mine data. Det kunne virke som at informantene til tider trodde at jeg visste mer om prosessen enn det jeg gjorde. Nettopp fordi alle visste at jeg har vært aktiv utøver i mange år og at jeg i dag besitter en sentral posisjon i NMF. Da jeg ikke har kjennskap til endringen spurte jeg ved flere anledninger hva som lå i den uttalelsen eller hva de siktet til, og sikret slik utførlige data på hvert temaområde.

Mange av mine medstudenter har blitt i samme gruppe eller hos den bedriften de var i under tidligere undersøkelser under masterstudiet. Dette har gjort at de trolig har hatt kjennskap til organisasjonen de gikk videre med i masteroppgaven. Jeg har vært en av få som har gått ut av

etablert studentbedrift og startet datainnsamling på nytt i en annen organisasjon. Slik jeg ser det har dette vært en fordel. Dette fordi jeg lærte mye av prosessene ved tidligere oppgaver og følte at jeg var moden til å stå på egne ben og samle inn bedre data enn tidligere. I tillegg opplevde jeg at jeg turte å være mer kritisk til det informantene sa og turte å stille mer oppfølgingsspørsmål. Et siste forhold, og kanskje det viktigste, er at dette er et tema og en organisasjon som interesserer meg. Dette tror jeg har bidratt til mer pågangsmot enn jeg antar at jeg hadde hatt dersom jeg hadde vært i en organisasjon som ikke drev med oppgaver og vært gjennom prosesser som interesserer på samme måte.

Da jeg kjenner organisasjonen og flere medlemmer i NMF trolig kommer til å lese deler av oppgaven, er det et mål i seg selv at dataene skal være reliable. Jeg kan ikke garantere at de er det, men jeg antar at dersom man tar for seg intervjuguiden og foretar samme intervju med tilsvarende grupper, vil man også få tilsvarende data jeg viser frem i denne oppgaven. Vanntette er naturligvis dataene ikke, fordi metoden er kvalitativ.

3.3.3 Validitetsvurdering av data

Validitet, eller troverdighet, er et mål for sannhet og riktighet av funn. Å validere er å kontrollere; å ha et kritisk syn på tolkninger og funn. Validitet knyttes også til vurdering av dataenes kvalitet ved at den kritiske leser skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitvekkende måte. Den kan økes gjennom redegjørelse for hvordan data har fremkommet eller fremgangsmåter for datautvikling. Spørsmålet blir; gir mine data svar på det jeg spør om? (Kvale, 2001) (Thagaard, 2003)

Når informantene ble forespurt om å delta på intervju forklarte jeg hva jeg ønsket å forske på. Jeg forklarte at jeg skulle ta utgangspunkt i modell for planlagt endring, der jeg ønsket å se på drivkrefter og kontekst, prosessen og innhold og omfang. Noe mer om modellen sa jeg ikke når jeg spurte om de kunne stille opp som informanter. På den måten mener jeg at informantene selv kunne ta stilling til om dette var temaer de kunne ha noen tanker om og kanskje forberede seg dersom de følte det var nødvendig. Under oppstart av intervjuet gjentok jeg denne innføringen i modell for planlagt endring. Ved at jeg flere ganger poengterte hvilke

temaer jeg ønsket å se på, i tillegg til at intervjuguiden var utarbeidet med utgangspunkt i denne modellen, mener jeg at det er med på å styrke validiteten av mine data.

For å sikre validitet sjekket jeg funnene mine kontinuerlig; jeg testet og tolket dem teoretisk. Jeg så hele tiden med kritisk syn på egne funn i forhold til sannsynlighet og troverdighet. Jeg forsøkte også underveis i intervjuene å få tilbakemeldinger fra informantene. Jeg brukte det som kalles kommunikativ validitet. Gyldighet oppstår når begge parter er enige om mening og påstander. Jeg la derfor flere ganger frem min oppfatning av det som ble sagt i intervjuene og informantene bekreftet eller avkreftet dette. I tillegg oppsummerte jeg hva informantene sa etter at jeg var ferdig med hver variabel eller tema i intervjuene. (Kvale, 2001)

Det finnes ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Validitet går også ut på å vurdere intervjutranskripsjonens gyldighet. For å validere kvalitative forskningsfunn stilte jeg meg spørsmålene Kvale anbefaler:

- Stemmer kunnskapsutsagn overens med den objektive verden?
- Har utsagnene konsistens og indre logikk?
- Hvilke praktiske konsekvenser får kunnskapsutsagnets sannhet?

(Kvale, 2001)

Mine funn kan være usanne fordi intervjupersonenes informasjon kan være usann. Det å gjennomføre intervjuer med grupper kan virke begge veier. Deltakerne kan binde seg og ikke våge å være ærlige i forhold til egne tanker og oppfatninger fordi de er i en gruppe, de kan føle seg kneblet på grunn av en eller flere kolleger i samme gruppeintervju. Men de kan også tvert imot bli tvunget til å svare ærlig, ellers blir de avslørt av gruppa for ikke å være ærlig i intervjusituasjonen. Jeg var bevisst på å forklare mitt utgangspunkt for å hente inn data. I tillegg var jeg opptatt av at informantene skulle tørre å være ærlige og jeg poengterte at informantens anonymitet ville sikres i fremstilling av data. Intervjugruppene besto av svært ulike sammensetninger av personer og personligheter. Som nevnt tidligere var det vanskelig å være like tro mot intervjuguiden gjennom hele intervjuene og sammenligningsgrunnlaget kan svekkes. Jeg tror imidlertid ikke dette er tilfelle, da jeg var opptatt av at alle informantene skulle få snakke fritt rundt temaer, og de temaer jeg opplevde at vi ikke hadde vært innom tok

jeg opp på slutten av hvert tema. Jeg tror derfor at hovedmønstre og trender kom frem tydelig nok til at jeg har valide data.

En vanlig kritikk av intervjustudier er at funnene ikke kan generaliseres fordi det har involvert for få personer (Kvale, 2001). I min studie inngår det fjorten informanter. Jeg hadde et ønske om tjue, men noen forespurte informanter sa nei, andre møtte ikke til intervjuet og for noen gikk det ikke å organisere møtene på et tidspunkt som passet alle. Uansett tror jeg man skal være forsiktige med å generalisere mine funn opp mot andre idrettsforbund eller mot NIF. Samtidig tror jeg man vil kunne se mange likhetstrekk fra andre forbund dersom de skulle fusjonere til å bli et fleridrettsforbund. Men jeg tror ikke at antall informanter har påvirket muligheten for generaliserbarhet. Jeg mener man burde være forsiktig med generalisering selv om det doble antall informanter hadde inngått i forskningen, nettopp fordi dette er en kvalitativ metode som bygger på organisasjonsmedlemmers erfaringer, subjektive opplevelser og kunnskap om deres organisasjon og endringsprosess.

En ulempe med oppgaven er at informantene bekler, eller har bekledd, sentrale posisjoner i NMF. Dette gjør at jeg trolig ikke får hele bilde på endringen. Etter all sannsynlighet ville det blitt for mye eller upresise data å håndtere dersom jeg skulle hentet data fra alle nivåer i organisasjonen. Mitt bilde er nok tegnet av sentralt plasserte personer og hvordan de opplevde endringen. Dersom denne undersøkelsen hadde blitt gjennomført på klubb- og utøvernivå ville det sannsynligvis være andre hovedtrekk jeg ville sett av organisasjonsendringen. Hvilke trekk jeg eventuelt kunne presentert skal jeg ikke spekulere i, men at de ville vært annerledes er jeg ganske sikker på. Jeg opplever likevel at de dataene jeg har samlet inn tegner et troverdig bilde av den planlagte endringsprosessen, og jeg anser mine data som valide.

4.0 Resultater og drøfting

I det kommende kapitelet skal jeg presentere, drøfte og analysere funnene mine opp i mot den teorien som er presentert tidligere i oppgaven. Hovedfunnene, de store linjene innenfor hver av variablene, vises gjennom kapittelinndelingene. 4.1 gir et bilde av hovedfunnet innenfor variabelen drivkrefter og kontekst. 4.2 viser hovedfunnet innenfor innhold og omfang. Dette kommer til å bli den lengste delen av kapitelet. 4.3 viser mitt hovedfunn innenfor variabelen prosess. Før jeg begynner drøftingen viser jeg hovedtrekkene rundt organisasjonsendringen i Norges Motorsportforbund.

Norges Motorsykkelforbund og Norges Båtsportforbund (NBF) gjennomførte en sammenslåingsprosess i 2002. Forbundene byttet navn til Norges Motorsportforbund (NMF), med virkning fra 1.1.2002. Norges Motorsykkelforbund bestod på den tiden av motorsykkel og snøscooter. For at snøscooter skulle få mer råderett over egen gren, ble snøscooter en egen seksjon (SSC). Nå bestod NMF av tre seksjoner – motorsykkel, snøscooter og båt. Hver seksjon hadde en seksjonsstyreleder som representerte seksjonen i Forbundsstyret. NMF hadde et ønske om å stå sterkt sammen hos sentrale myndigheter og så det som en styrke at et organisatorisk ledd organiserte all motorsport i Norge. Det ble gjennomført en rekke forhandlinger for å få med Bilsportforbundet, men NMF lyktes ikke i dette arbeidet. Det er mange grunner og spekulasjoner rundt dette, men det kommer jeg ikke inn på i denne oppgaven. I 2003 kom Radiostyrt Motorsport (RSM) til NMF og ønsket å være en del av idretten. RSM hadde tidligere ikke vært innenfor NIF sitt system, slik de tre andre seksjonene hadde. NMF bestod nå av fire seksjoner – motorsykkel, snøscooter, båt og radiostyrt motorsport. Dermed kunne NMF si at de dekket motorsport to og fire hjul.

Det oppstod en del misnøye ute i seksjonene, dette kommer jeg nærmere inn på i 4.2. Utfallet av denne misnøyen endte opp i en lovendring i 2007. NMF gikk fra å være et særforbund til å bli et fleridrettsforbund. Seksjonene ble delt inn i avdelingsforbund inn under NMF. Dette skulle gi avdelingsforbundene mer styring på egen aktivitet. Alle avdelingsforbundene ble utrustet med presidenter og visepresidenter, i tillegg til at NMF hadde en president. En av visepresidentene for et av avdelingsforbundene ble også valgt som første visepresident for

NMF. Alle presidenter og visepresidenter, i tillegg til leder av ungdomsutvalg, en egen president for motorsykkel og generalsekretær møter i Forbundsstyremøter. Mine data viser at lovendringen hadde flere målsettinger, noe jeg kommer nærmere inn på i 4.2.

Ut fra dette kan man se at det har blitt gjennomført to endringsprosesser i NMF. Begge har vært planlagte, men har hatt noe forskjellig intensjon, innhold og omfang. Sammenslåingen i 2002 hadde som intensjon å samle all motorsport i Norge, øke de økonomiske rammene og oppnå en sterkere stemme hos sentrale myndigheter. Lovendringen i 2007 anser jeg som følge av en erfarings- og læringsprosess. Intensjonen var blant annet å sende beslutningsmyndighet nærmere den idrettslige aktiviteten.

Tilslutt i dette kapitlet legger jeg frem funnene mine rundt prosessen. Her velger jeg å se begge endringsprosessene under ett, samtidig som de også blir diskutert hver for seg. Dette fordi det er prosesser med forskjellig drivkrefter, innhold og omfang.

4.1 Føringer fra NIF opplevdes som drivkrefter og førte til at motorsporten vurderte andre organisasjonsformer

Mine data viser at Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) sitt ønske om større og sterkere forbund var drivkraften bak sammenslåingen. For å fremskynde sammenslåinger viser mine data at NIF lovet økonomiske vinninger dersom særforbund slo seg sammen. Det viser seg i ettertid at dette løftet ikke har gitt de vinningene særforbundene så for seg. NMF er i dag i sak mot NIF for å få svar på hvorfor de faktiske tilskuddene ikke stemmer overens med tidligere lovnader.

Samtidig som NIF ytret ønske om større forbund, ble organisasjonen mer profesjonell i form av nye og flere tjenester på internett, økte dokumentasjonskrav og bedre og større utdanningstilbud innen idretten. Dette gjorde at de stilte større og strengere krav til de forbundene som var tilknyttet NIF. Det at NIF ønsket seg større forbund, sammen med at de

stadig profesjonaliserte seg, er trolig konteksten bak den planlagte endringen, og kan betraktes som ytre drivkrefter (Jacobsen, 2004).

Mine informanter forteller at det var Norges Motorsykkelforbund som tok tak i NIF sine føringer og utredet de mulighetene og alternativene som fantes. ”Vi var læregutter på den tiden, og tok alle føringer og anbefalinger ”fra høyere hold” på alvor. Senere har vi sett at andre forbund tolker slike oppfordringer og føringer på ulike måter.” Motorsykkelforbundet opplevde trolig en ytre drivkraft gjennom NIF sine føringer. For å oversette disse drivkreftene nedsatte Forbundsstyret det såkalte Rønningutvalget. Denne gruppen utarbeidet en analyse av motorsporten, som tok for seg motorsportens utfordringer, løsninger og planer.

Rønningutvalget konkluderte med at det ville være lønnsomt for motorsykkelidretten å slå seg sammen med blant annet Båtsportforbundet og Bilsportforbundet. I tillegg så utvalget at det var et behov for et profesjonelt administrativt apparat til å håndtere NIF sin økte profesjonalitet. Forbundsstyret godtok Rønningutvalgets rapport og støttet konklusjonen. Det ble startet en sammenslåingsprosess med andre forbund. Forslag til ny organisasjonsmodell ble sendt på høring og tatt opp på de aktuelle forbundstingene. På flere av disse forbundstingene ble det vedtatt at de ønsket et samarbeid. Det endte imidlertid med at bilsporten ikke ble en del av Norges Motorsportforbund. Det er mange grunner til dette, men mine informanter hevder at bilsporten ikke ønsket å drive sin aktivitet i overensstemmelse med NIF sine krav og bestemmelser.

Fra og med 1.1.2002 var motorsykkel, snøscooter og båt organisert i Norges Motorsportforbund. Motorsykkel og snøscooter var tidligere organisert inn under Norges Motorsykkelforbund. I den nye organisasjonsmodellen splittet man motorsykkel og snøscooter, og de ble to selvstendige seksjoner. Nå bestod NMF av tre seksjoner; motorsykkel, båt og snøscooter. Innenfor disse seksjonene hører det til flere grener. Motorsykkel innehar blant annet grener som motocross, FMX, trial, enduro, hillclimb, ATV, road racing og speedway. Båt har grener som offshore, rundbane og vannjet. Snøscooter har grener som snøscootercross, drag og touring. I 2003 tok NMF opp Radiostyrt motorsport som egen seksjon. Denne seksjonen innehar grener som elektro og fuel.

Hva er egentlig grunnen til at flere forbund ønsket å bli til ett? NIF gav som tidligere nevnt lovnader om økonomiske vinninger ved å slå sammen forbund. Mine data viser at ønske om mer ressurser var en klar drivkraft bak dette samarbeidet. På den tiden var det få ansatte. Motorsykkel, som var absolutt størst, hadde fem årsverk, mens båt og snøscooter hadde et årsverk hver til å imøtekomme utøvernes og NIF sine krav. Med mer ressurser og sammenslåing, så man at administrative oppgaver kunne gjennomføres av en stab og lokaliseres på samme sted. Dette ville forenkle de mindre forbundene sin hverdag. Det var også få utøvere i motorsporten og flere av forbundene som ønsket sammenslåing lå rett over minimumsgrensen i antall utøvere til å inneha retten til NIF sitt grunntilskudd. Ved en sammenslåing ville man se på det totale antall utøvere i Norges Motorsportforbund, noe som betydde at de mindre forbundene ville overleve og ikke minst få økt tilskudd og en mer profesjonell stab rundt seg. Dette tolker jeg som at sammenslåingen etter hvert ble drevet av indre drivkrefter og ønske om ”å bli større og sterkere i klassen”. Jeg tolker mine data slik at de ytre drivkreftene påvirket motorsykkelforbundet som i sin tur utredet hvilke muligheter man hadde. Rønningutvalget så flere gevinster ved NIF sine føringer, og det kan det se ut som om de ytre drivkreftene ble indre drivkrefter når de ble tolket og oversatt. Rønningutvalget la frem sin rapport og det ble besluttet at Forbundsstyre skulle jobbe mot andre forbund slik at man kunne oppnå de stordriftsfordelene NIF hadde forespeilet. Men man kan ikke forutse alle mulige utfall av endringsprosesser, noe NMF merket etter hvert (Hennestad og Revang, 2006).

Mine data kan antyde at måten fordelene ved sammenslåing ble lagt frem på, kan ha vært av avgjørende betydning. Dataene viser videre at det kan ha blitt oppfattet som overtalelsesstrategier og ”lokking” med positive argumenter mot de andre forbundene fra motorsykkel sin side. Samtidig kan det være viktig med en fremstilling som gir oppslutning for å få gjennomført det endringsarbeidet man ønsker å oppnå og ser som nødvendig. Det kan kanskje tenkes at de som jobbet for sammenslåingen utelukkende la frem de forventede positive virkningene. (Nylehn, 1997) (Jacobsen, 2004)

I tillegg til de positive sidene ved sammenslåing som er nevnt tidligere, var et annet argument at motorsporten ville få en sterkere stemme hos myndighetene. Ved å gå sammen flere forbund som hadde samme utfordringer med støy, utslipp og anlegg, ville man stå sterkere

sammen om felles saker. Det ble også en indre drivkraft at man snakket samme språk og formidlet de samme behovene hos myndighetene. Et annet argument som ble brukt for å styrke de indre drivkreftene var at medlemsmassen ville øke ved en sammenslåing. Økt antall medlemmer vil øke grunntilskuddet og motorsporten ville ha mer ressurser til rådighet. I tillegg ville man få mindre dobbeltorganisering i form av at oppgavene som skulle løses ble satt til en administrasjon og den politikken som ble drevet var samordnet i større grad enn tidligere.

Til spørsmålet ovenfor – hvorfor ønsket disse forbundene en sammenslåing? Kunne ikke en konsekvens bli at de enkelte forbund og grener ble små i den store sammenhengen? Mine data viser at en sammenslåing ble ansett som positiv nettopp av de grunnene som er nevnt ovenfor. Større økonomisk gevinst, en sterkere stemme hos myndighetene, en større administrasjon som kunne ta seg av administrative oppgaver og ønske om å samle all motorsport inn under ett forbund. Mine data kan tyde på at de mindre forbundene så hvordan andres vekst kunne påvirke eget forbund og ønsket det velkommen.

I 2003 la Sundbergutvalget frem sin rapport på Stortingets bestilling. Dette utvalget, som kan anses som et regulativt organ, hadde som mandat å se på hvordan spillemidlene fra NIF ble forvaltet. En av Sundbergutvalgets konklusjoner var at idretten i stor grad drev med dobbeltorganisering og oppfordret særforbund til sammenslåing. Denne konklusjonen gav føringer og et politisk press i retning av endring i NIF sine særforbund. Med bakgrunn i at sammenslåingen var gjeldende fra 1.1.2002, og Sundberg rapporten ble lagt frem i 2003, kan det se ut som om NMF sin organisasjonsendring i var av proaktiv art (Jacobsen, 2004). Det ble altså gjort en planlagt endring ut i fra noen krav og forventninger man antok at kom til å komme. Selv om NIF tidligere hadde gitt føringer og ønsker om større forbund, var det ingen trend i idrettsorganisasjonene som viste at føringene ble prioritert slik NMF valgte å gjøre. Proaktive endringer er ofte vanskelige å gjennomføre fordi medlemmene i organisasjonen ikke ser det umiddelbare behovet for endring. Det er enklere å gjennomføre en endring der man har resultater å vise til. Dersom disse resultatene viser dårlige resultater eller bærer preg av at en krise må løses, vil ofte organisasjonsmedlemmene si seg enig i endring, og dermed vise økt innsats (Jacobsen, 2004). I forbindelse med sammenslåingen viser mine data at fordelene opplevdes såpass mye større enn ulempene at organisasjonsmedlemmene så behovet

for endring. Dette på tross av at det ikke kunne vises til krisepregede resultater, men heller positive ringvirkninger og hvordan fremtiden kunne se ut dersom det ikke ble tatt noen grep om motorsporten.

4.2 Sammenslåing av flere forbund førte til støy og det ble gjennomført en lovendring der Norges Motorsportforbund ble organisert som et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund

Norges Motorsportforbund opplevde stor vekst i antall medlemmer og lisensierte etter sammenslåingen som gjaldt fra 1.1.2002. Dette gav ringvirkninger i andre elementer i organisasjonen, både i positiv og negativ retning. Motorsporten vokste i antall medlemmer og dermed økte bevilgninger fra NIF, noe som også åpnet muligheten for mer penger til seksjonene og flere ansettelser i administrasjonen. Mine informanter forteller at spesielt båtsporten opplevde at de ble små i et stort forbund der motorsykkel ble større og sterkere. I tillegg oppstod det missnøye i båt når de, som alle de andre forbundene, måtte gi fra seg midler til blant annet toppidrettssatsingen i NMF. Båt opplevde også at administrasjonen ikke visste hva båtsportfolkets aktivitet gikk ut på og dette skapte uro – både i administrasjonen og i miljøet. Disse forholdene tolker jeg som at de endringene sammenslåingen medførte gjorde at spesielt båtsportfolket opplevde å bli dratt ut av komfortsonen (Jacobsen, 2004) og dermed viste motstand mot resultatet av sammenslåingen. Det ble dannet en utbrytergruppe i båt som ønsket å danne sitt eget idrettsforbund. Mine informanter forteller at dette var en av drivkreftene bak et vedtak i 2005 der Forbundsstyre besluttet å oppnevne et organisasjonsutvalg som skulle se om det var andre muligheter å organisere Norges Motorsportforbund på. Konklusjonen til arbeidsgruppen ble lagt frem for Forbundsstyret vinteren 2006 og den var blant annet at seksjonene ønsket og trengte mer råderett over egen aktivitet. Arbeidsgruppen anbefalte en ny lov, der NMF gikk fra å være et særforbund, til å bli et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund. De tiltakene NMF foretok i forbindelse med misnøyen båtsporten opplevde, kan se ut som endringstiltak preget av krise, eller for å hindre at krisen skulle inntreffe (Jacobsen, 2004).

Lovendringen ble tatt opp som sak på Forbundstinget våren 2007. Her opplevde noen av mine informanter at det var forventet at denne loven i sin helhet skulle vedtas med det samme. Andre mener at lovforslaget hadde vært på høring og det hadde vært åpning for tilbakemeldinger. Det ble vedtatt på dette tinget å utsette saken og innkalle til ekstraordinært Forbundsting senere samme år slik at delegatene kunne sette seg bedre inn i lovens konsekvenser enn det de opplevde å ha hatt muligheten til i forkant av det ordinære tinget i 2007. Den nye loven ble vedtatt på ekstraordinært Forbundsting i november 2007. På dette tinget var loven den eneste saken, og hver paragraf ble tatt opp hver for seg, i motsetning til tidligere samme år hvor loven i sin helhet ble tatt opp som sak. Denne løsningen begrunner informantene med at Forbundsstyret ønsket å vise delegatene at det ikke var noe i loven de ønsket å "lure inn", men åpnet for en diskusjon rundt hver enkelt paragraf. I tillegg mener flere av informantene at det ville være å holde delegatene for narr dersom man skulle komme ens ærend til et Forbundsting der det kun var en sak. Imidlertid opplever ikke alle denne prosessen som mer demokratisk. Noen informanter opplever at de som gikk på talerstolen hadde fått utdelt det ærende å overbevise salen. I tillegg opplever flere informanter at ikke alle som var uenig i den nye loven, viste en tydelig stemme ved å gå opp på talerstolen og ytre sin mening. Mange av informantene hevder på den annen side at den nye loven var ment til motorsportens beste og det var viktig å gi noen den oppgaven å vise de positive virkningene loven trolig ville få. Dette kan sees i sammenheng med Nylehn (1997) sin uttalelse om at det kan være viktig med en fremstilling som gir oppslutning og hensiktsmessig klarhet.

Seksjonene ble etter lovendringen i 2007 til avdelingsforbund med egne styrer, der alle grenene er representert ved en grenleder i tillegg til president og visepresident. En av visepresidentene for ett av avdelingsforbundene velges til 1.visepresident for Norges Motorsportforbund. Alle avdelingsforbundene er representert i Forbundsstyre med president og visepresident. Det som tidligere var grenkomité ble til arbeidsgruppe. Grenleder er valgt og sitter i styret til avdelingsforbundet, mens resten av arbeidsgruppen for grenene er oppnevnt av seksjonen. Dersom en av grenene i et av avdelingsforbundene har mer enn 30 % av lisensene i NMF, får denne grenen en egen president som er representert både i avdelingsforbundet og i Forbundsstyre. I dag kommer motocross innenfor denne prosentsatsen og denne grenen har dermed en egen president i Forbundsstyret og styret til avdelingsforbundet til motorsykkel. I tillegg ble det innført regionsinndeling. Disse har egne

styrer og stemmerett ved Forbundsting og Motorsportskonferansen. Dette er ikke et sentralt tema for denne forskningen og vil ikke bli videre diskutert i oppgaven.

Som sitert tidligere sier Hennesad og Revang (2006) at opplevelsen av at noe ikke lenger fungerer, er et avgjørende utgangspunkt for å få utviklet og realisert endringer av grunnleggende karakter i organisasjoner. I det kommende avsnittet ser jeg på hva som gjorde at NMF følte at noe ikke stemte.

Det kan se ut som om indre drivkrefter i form av missnøye i båtsporten var en av de mest sentrale drivkreftene bak lovendringen i 2007. Denne misnøyen førte til at Forbundsstyret nedsatte en arbeidsgruppe som skulle se om det fantes andre og bedre måter å organisere NMF på. Slik mine informanter beskriver tiden frem mot at utvalget ble nedsatt kan det også se ut som at det var flere forhold som var med på å forsterke behovet for en analyse av andre organisasjonsmodeller. En uttalelse i et av intervjuene lyder som følger; ”Det viste seg at motorsportens indre følelsesliv var så sterkt at de var behov for å gjøre noe”. Dagens ledelse opplevde missnøye fra miljøene som mente at ”de på forbundskontoret” ikke forstod hva som skjedde ute i klubbene. Det oppleves fra mine informanter som om gapet mellom administrasjonen og det ytterste ledd ble stort. Ut i fra det informantene forteller tolker jeg det som om motorsporten fragmenterte seg ved å vise skiftende og motstridende verdier (Jacobsen, 2004). Det dannet seg dermed subkulturer, der gruppene – klubbene og ledelsen – var i konflikt med hverandre. Det oppstod forskjellige holdninger i de forskjellige gruppene og mine informanter forteller at de opplevde en ”de-vi-følelse” istedenfor en ”vi-følelse”. Dermed ble det behov for å samle motorsporten på nytt. (Amis og Slack, 2003)

Det var også andre interne forhold som var pådriver for et behov for å vurdere andre organisasjonsmodeller. NMF opplevde en eksplosjon i medlemsmassen. For det første hadde man slått sammen flere forbund, noe som gjorde at det ble flere medlemmer å håndtere. Det ble stilt krav til lisens og medlemskap i klubb, noe som også førte til at andre typer medlemmer kom til NMF. Dette var blant annet touringorganisasjoner innen snøscooter. Samme år som sammenslåingen av forbundene i 2002, fikk NMF gjennomslag hos myndighetene om å senke aldersgrensen for når man har lov å begynne med motorsport.

Aldersgrensen hadde tidligere vært 10 år, noe som utelukket mulighetene for å drive barneidrett i ønsket omfang. Fra 2002 kunne barn fra og med fem år drive motorsport. Av sikkerhetsmessige grunner skal alle som utøver idretter innen NMF ha lisens og medlemskap i klubb. Dette er uavhengig av alder og barneidretten er intet unntak. Istedenfor at alle barn skulle gjennomføre lisenskurs, fattet man vedtak om at barn fra fem til ni år kunne løse barnelisens i klubb. I tillegg ble rekrutteringslisens innført som en ny lisenstype. Tidligere løste man engangslisens som gjaldt for en dag og man måtte ta lisenskurs etter å ha prøvd noen få ganger for å kunne fortsette. NMF antok at dette var med på å hemme rekrutteringen. Den nye rekrutteringslisensen kunne løses i klubb og gjaldt for et kalenderår. Deretter måtte man ta lisenskurs. De som løste rekrutteringslisens ble registrert som utøver hos NMF. Det var naturligvis ikke slik at alle som løste rekrutteringslisens også gikk på kurs og løste ordinær lisens, men nå hadde barn og unge en mulighet til å kjøre et helt år og finne ut om denne idretten passet dem, uten at det ble stilt krav til kurs.

Sammenslåing av forbundene og lavere aldersgrense i 2002, i tillegg til at to nye lisenstyper kunne løses på klubbnivå var faktorer som påvirket økning i medlemsmassen. Mine data viser at motorsporten i Norges gikk fra å være organisert som flere små særforbund, til å bli et særpreget fleridrettsforbund for så å bli NIF sitt raskest voksende forbund. NMF gledet seg naturligvis over den store veksten, men innså fort at det fikk konsekvenser i andre ledd i organisasjonen (Leavitt, 1964). Med økt medlemsmasse stilles det andre krav til kommunikasjon og administrasjonen klarte ikke lenger å yte god service til enkeltmedlemmet. Man måtte finne nye måter å nå frem til enkeltmedlemmet på. Det ble blant annet opprettet internettløsninger alle klubber kunne benytte seg av og det ble stilt større krav til kommunikasjon via internett. I tillegg var det et behov for at mer informasjon skulle gå via klubbleddet. NMF opplevde missnøye fra klubbene omkring dette. Dersom de skulle benytte seg av den nye internettløsningen opplevde klubbene at det medførte større kostnader enn det var verdt. Den økte medlemsmassen og konsekvensene dette førte til, kan også ha vært en del av bakgrunnen til uroen som utartet seg spesielt i båtporten.

Mine data viser også at det har vært noen ytre drivkrefter som har vært sentrale i arbeidet med lovendringen. På samme tid som det begynte å oppstå uro i miljøene, la Sundbergutvalget sin rapport. En av konklusjonene fra denne rapporten var at idretten drev dobbeltorganisering og

det ble anbefalt sammenslåing av forbund eller en vurdering av forbundenes organisasjonsmodeller. Som nevnt i 4.1 hadde allerede NMF gjort en del av de grepene som ble anbefalt, men ledelsen så at det var flere forhold i rapporten som med fordel kunne vurderes. Mine data viser at blant annet Sundbergrapporten og St.meld. 14 (1999) – idrettslivet i endring ble brukt under organisasjonsgruppens arbeid. I tillegg fortsatte NIF å profesjonalisere sin organisasjon og NMF anså det som nødvendig å gjøre tiltak for å henge med på utviklingen.

Det kan tyde på at det oppstod ubalanse mellom interne forhold i organisasjonen ved at noen i motorsporten følte at de ikke fikk den medbestemmelsen de ønsket i forhold til egen aktivitet. De ytre drivkreftene førte til en profesjonalisering av administrasjonen som igjen førte til en opplevelse av manglende medbestemmelse internt.

Samtidig som det oppstod støy som førte til organisasjonsutvalgets arbeid og deres konklusjon om en lovendring, skjedde det endringer i samfunnet som trolig også var med på å påvirke denne prosessen. Dette var blant annet Sundbergrapporten. I tillegg var det i denne perioden arbeidet med å regionalisere sykehusene og sammenslåingen til NAV preget nyhetsbildet der konteksten var preget av et endringsklima mot sterkere organisasjonsenheter. Selv om NMF hadde slått sammen flere forbund i 2002, ble lovendringen opplevd som en forlenging og slutføring av det påbegynte arbeidet fra 2002. (Jacobsen, 2004)

Mine informanter forteller at det var flere delmål med lovendringen som ble gjennomført. Det skulle blant annet føre til færre formelle organ, altså kortere vei fra Forbundsstyret til aktivitet. Man ønsket også økt grad av desentralisering og profesjonalisering og at mer økonomiske og administrative ressurser skulle gå til idrettslig aktivitet.

4.2.1 Mål om kortere vei fra Forbundsstyret til aktivitet

Den nye loven hadde som mål å redusere avstanden fra Forbundsstyre til aktiviteten som foregikk på klubbnivå. Dagens ledelse opplevde at klubbene ikke følte tilhørighet til NMF og spesielt ikke til Forbundsstyret. Forbundsstyret opplevde på sin side at de ikke fikk med seg hva som skjedde ute i klubbene i den grad de ønsket.

For å redusere den opplevde lange administrative veien i organisasjonen, ble grenleddet som formelt organ fjernet. Nå var den tidligere grenkomitéen byttet ut med arbeidsgruppe. I tillegg mener flere informanter at det med lovendringen ble større grad av gjennomgående representasjon. Dette vises ved grenens representasjon i avdelingsforbundets styre, og avdelingsforbundet er representert i Forbundsstyret av deres presidenter og visepresidenter. Tidligere var grenene representert i seksjonene av komitéleder og seksjonene var representert i Forbundsstyret av seksjonsleder. Ikke alle av mine informanter er enig i at det er større grad av gjennomgående representasjon i dag i forhold til tidligere. Noen hevder at forskjellen er at avdelingsforbundene er representert av både president (tidligere seksjonsleder) og visepresident. På den måten er det flere som representerer sitt avdelingsforbund, men det oppleves ikke fra alle informantene at dette viser større grad av gjennomgående representasjon. I hvilken grad denne endringen har vært med på å minske en opplevd avstand fra Forbundsstyret til aktivitet kan være grunnlag for diskusjon. At man er to som representerer sitt avdelingsforbund istedenfor en, kan kanskje i seg selv styrke det enkelte forbunds stemme. Dette fordi man er to til å se på og diskutere saker, noe som kan styrke eller gi et større mangfold av synspunkter i tillegg til å gi større innsikt og grunnlag for å ta standpunkt i saker. Dette kan igjen føre til at den enkelte gren føler seg mer lyttet til og kan dermed vise til økt gjennomslagskraft i sitt miljø. Med en slik tankegang oppleves kanskje veien kortere. Mine data viser at det formelt sett er fjernet et ledd, men endring i handlingene ved at man har mistet et organisasjonsledd å forholde seg til, har ikke forekommet i ønsket grad. Det oppleves som om de samme kravene og forventningene stilles til for eksempel grenleder som kravene til komitéleder var tidligere.

Det kan se ut som om et annet poeng med lovendringen i 2007 var å koble avdelingsforbundene fra hverandre. Mine informanter forteller at det for eksempel i en tid ble

brukt mye tid på saker som omhandlet båtsporten i Forbundsstyret. Ved å opprette egne styrever for avdelingsforbundene, kunne saker vedrørende eksempelvis båt gå til deres forbund og saker vedrørende Motorsykkel gå til deres tilhørende forbund. På den måten kunne Forbundsstyret i NMF bruke møtene på saker av mer generell og overordnet art. Avdelingsforbundene kunne jobbe uavhengig av hverandre, noe som kan se ut som en ”lokal tilpasning” og et tegn på en divisjonalisert struktur. (Jacobsen, 2004)

4.2.2 Mål om desentralisering og profesjonalisering

Gjennom de krav som kom fra NIF i tillegg til motorsportens vekst og ny teknologi så NMF et behov for å profesjonalisere sin organisasjon. Det var administrasjonen og de sentrale styrene som blant annet trengte økt grad av kompetanse, struktur, formalisering, demokratisering og et bedre økonomisk grunnlag til å drive aktivitet. Forbundsstyret ønsket også å desentralisere beslutningsmyndighet, slik at de som var nærmere den idrettslige aktiviteten fikk mer råderett over egen organisasjon, noe som kanskje ville gi organisasjonsmedlemmene mer motivasjon ved at de følte at de fikk innflytelse (Slack, 1997). Ved desentraliseringen var det også et mål at ledelsen ikke ble overbelastet med informasjon de ikke hadde kapasitet til å behandle (Amis og Slack, 2003).

Lovendringen i 2007 medførte noen strukturelle endringer, der en av intensjonene var å sende beslutningsmyndigheten lenger ned i systemet. Med økt tilgang på ressurser på grunn av blant annet økt medlemsmasse og økt beslutningsmyndighet på lavere nivå, fulgte krav om dokumentasjon – altså formalisering (Amis og Slack, 2003). Dermed skulle flere ledd føre protokoller slik at NMF kunne dokumentere aktiviteten i sine organisasjonsledd. Seksjonene ble døpt om til avdelingsforbund og, i loven, gitt et større mandat, blant annet ved at NMF gikk fra å være særforbund til et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund. Mine informanter forteller at avdelingsforbundene gjennom lov ble mer autonome. I tillegg skulle det utarbeides et delegasjonsreglement som mer konkret kunne definere de enkeltes utvalg og tillitsmenns oppgaver og forventninger til dem. Det kan tyde på at NMF ønsket å gi tillitsvalgte økt valgmulighet. En konsekvens av dette kan være begrensning i handlefrihet, noe mine informanter opplever gjennom blant annet kravet til dokumentasjon og at de ”viktige sakene” må vedtas i Forbundsstyret (Jacobsen, 2004). Man kan kanskje tenke seg at

avdelingsforbundene i større grad kan anses som selvstyrte grupper enn det seksjonene var. Samtidig tyder mine data på at ikke alle styrer egen aktivitet i større grad nå enn tidligere. (Nylehn, 1997) (Amis og Slack, 2003)

En grunn til at noen ikke opplever å styre egen aktivitet i større grad enn tidligere er at flere informanter hevder at det de anser som viktige beslutningene uansett må opp i Forbundsstyret. Dette kan gjøre at avdelingsforbundet kan oppfattes som et ekstra ledd sakene må gjennom før de kan tas opp i Forbundsstyret. På den annen side hevder flere av mine informanter at saker som omhandler aktivitet og det som skjer på grennivå bestemmes i avdelingsforbundet. Her kan det tyde på at mine informanter ikke er enige om hva som er de viktige sakene. Noen mener altså at de viktigste sakene er saker som for eksempel endringer av reglement, mens andre hevder at de viktigste sakene er de som omhandler egen aktivitet. Ved en felles forståelse av hva de viktigste sakene er, kunne mine data fortalt noe om i hvilken grad avdelingsforbundene hadde råderett over disse. Da dette ikke foreligger, kan mine data videre tyde på at mine informanter ikke har en enighet om hva de viktigste sakene til avdelingsforbundene er og det kan se ut som om det er behov for en avklaring rundt denne uenigheten.

Administrasjonen er i større grad delaktige under flere type møter i dag enn tidligere. Dette kan også være en grunn til at ikke alle informantene opplever økt styring over eget avdelingsforbund. Forbundsstyret, alle avdelingsforbundene og utvalgene har en sekretær fra administrasjonen som skal presentere sakene og saksbehandlers innstilling til vedtak. Ofte er det saksbehandler som legger frem saken, i tillegg til å være tilgjengelig for å svare på spørsmål under møtet. Gjennom en sekretærfunksjon mener mine informanter at hensikten om å protokollføre og dokumentere aktiviteten i alle ledd ivaretas. For mange av mine informanter oppleves administrasjonens tilstedeværelse som en styrke, mens noen opplever at administrasjonen overkjører de tillitsvalgte i møtene. På den ene siden kan administrasjonens tilstedeværelse være med på å dempe de tillitsvalgtes stemme, samtidig kan det bidra til at de tillitsvalgte har et grundigere og bedre utgangspunkt for å fatte vedtak (Jacobsen, 2001). Noen opplever at administrasjonen til tider driver politikk, mens andre hevder at administrasjonen er profesjonelle ved at de legger frem fakta, tilrår en innstilling og trekker seg tilbake når vedtaket skal fattes (Jacobsen, 2001). Det noen kan oppleve som politikk fra

administrasjonen, kan være tilleggsopplysninger som er nødvendig for saken. Det de tillitsvalgte kan oppleve som kontroll, kan være ment som utfyllende informasjon til de tillitsvalgte. Naturligvis kan det også være motsatt – administrasjonen ønsker mer kontroll over egen hverdag og velger derfor å påvirke de tillitsvalgte til å fatte vedtak som letter deres arbeidshverdag istedenfor å anbefale vedtak til det beste for motorsporten. Et poeng mine informanter understreket, var at selv om administrasjonen trekker seg tilbake i form av at de ikke sier noe når vedtaket skal fattes, kan de tillitsvalgte likevel bli farget av at de administrativt ansatte fortsatt er tilstede i møterommet. Det oppleves som viktig for mine informanter at de tillitsvalgte har muligheten til å diskutere fritt seg i mellom. Videre mener informantene at det ville være et bedre alternativ dersom administrasjonen la frem sakene sine for så å trekke seg tilbake, i form av å forlate møterommet. Studier viser (Jacobsen, 2001) at administrasjonens innflytelse nettopp kommer av at de besitter mer informasjon om et saksforslag enn politisk valgte representantene. Økt profesjonalisering av administrasjonen vil derfor gjøre kunnskapsgapet mellom de administrativt ansatte og de tillitsvalgte større, og øke administrasjonens innflytelse på saksutfall.

Samtidig som noen av mine informanter opplever sterk påvirkning fra administrasjonen, opplever flere en bedre kontakt og kommunikasjon mellom de tillitsvalgte og administrasjon i dag enn før lovendringen i 2007. Flere begrunner dette med at de er tilstede under møter, partene ser hverandre oftere og har flere møtearenaer. Tidligere var ingen fra administrasjonen med på møtene. Flere av mine informanter opplever det som positivt at flere fra administrasjonen i større grad er tilstede, mens andre kan føle seg overkjørt av administrasjonen. I tillegg har forbundskontoret blitt flyttet og flere opplever en bedre kontakt gjennom romløsningen på det nye kontoret. Dette viser hvordan teknologi påvirker menneskene i organisasjoner (Leavitt, 1964). En annen grunn til at det oppleves en bedre kontakt mellom de administrativt ansatte og de tillitsvalgte kan være tillitsmannsseminaret. Etter lovendringen ble det arrangert det som ble kaldt for tillitsmannsseminar. Dette hadde vært gjennomført tidligere også, men med varierende hell. Til seminaret skulle alle tillitsvalgte bli invitert, få opplæring i hva som er de tillitsvalgtes oppgaver og hva som er administrasjonens oppgaver. I tillegg var erfaringsutvekslinger sentralt. Noen av mine informanter mener at dette seminaret har vært med på å styrke forholdet mellom de tillitsvalgte og administrasjonen. Her kan det se ut som om tillitsmannsseminarene bidrar til

erfaringslæring gjennom diskusjon som igjen er med på å bedre kontakten mellom partene (Levin og Klev, 2002).

Flere av mine informanter opplever at de administrativt ansatte er mer profesjonelle i dag blant annet fordi de yter bedre service til de tillitsvalgte i dag enn tidligere. En uttalelse som kom frem i et av intervjuene var; ”den servicen han har i dag, var den jeg ønsket meg når jeg satt som seksjonsleder”. Slik det var nevnt ovenfor opplever mange bedre kontakt mellom administrasjonen og de tillitsvalgte. Dette i seg selv kan være med på å skape en opplevelse av bedre service fordi det er enklere å ta en telefon og stille et spørsmål til noen man har opprettet en god kontakt med, enn til noen man ikke kjenner. I tillegg kan tillitsmannsseminarene ha bidratt til at de tillitsvalgte har fått en økt forståelse av hva som er deres oppgaver og hva administrasjonen kan, og skal, bidra med. Noen informanter mener at forbedring av servicen har noe å gjøre med staben som jobber i administrasjonen. Noen hevder at det er et annet klima på forbundskontoret og de administrativt ansatte er i større grad i dag er villige til å påta seg oppgaver som ikke står i direkte sammenheng med deres stillingsinstruks. Mens noen av informantene opplever stor forskjell i servicen, opplever andre ingen forskjell. Dette kan kanskje ha noe å gjøre med at noen hele tiden har benyttet seg av det de administrativt ansatte har hatt å tilby, eller klarte seg på egenhånd tidligere på samme måte som i dag. Det er også noen som opplever å få for lite hjelp fra administrasjonen. Mine data viser at dette spesielt gjelder de tillitsvalgte på grenledernivå. Flere av grenlederne opplever at store deler av deres arbeid går med til å gjøre oppgaver de mener er et administrativt ansvar. I forbindelse med lovendringen i 2007 og som førte til flere formelle forbundsstyrrer, har arbeidspresset på administrasjonen økt betraktelig og det oppleves til tider som urimelig. Flere uttalelser går i retning av at ”døgnet har ikke flere timer. Vi skulle selvsagt hjulpet alle like mye, men vi strekker ikke til”. Samtidig mener flere av mine informanter at kontakten mellom de tillitsvalgte og administrasjonen er så mye bedre at det er verdt de ekstra arbeidstimene det medfører.

I forbindelse med at NMF sitt organisasjonsutvalg ønsket en profesjonalisering av organisasjonen, ønsket også NMF å innta et større idrettsfaglig fokus enn de hadde hatt tidligere. I samme tidsrom meddelte NIF at spilleautomatene og de ekstra tilskuddene dette medførte kom til å forsvinne. NIF endret sitt tilskuddsystem og opprettet en egen post i

budsjettet der særforbundene kunne søke om midler til prosjekter der idrettsaktivitet for barn og unge er i fokus. NMF søkte om prosjektmidler fra NIF, post 3 midler, til å lønne ansatte i forbundet til å jobbe kun med idrettsfaglige spørsmål som for eksempel toppidrett, integrering og barneidrett. Det betyr at disse ikke skal jobbe med tradisjonell administrasjon, men ha fokus på oppgaver NMF har søkt NIF om å få midler til. Dette kan være med på å skape forvirring ute i miljøene, da man tydelig kan se at det er flere personer som i dag jobber på forbundskontoret enn tidligere. Det kan oppstå konflikter og kritikk omkring at det er mange ansatte på kontoret, men likevel får man ikke den servicen man forventer.

Jeg innledet avsnittet med å beskrive hvordan det med økte ressurser og beslutningsmyndighet øker kravene til blant annet dokumentasjon. I dagens samfunn tillegges den teknologiske utviklingen størst vekt med tanke på hva som er drivkrefter bak organisasjonsendringer (Jacobsen, 2004). Det kan se ut som om dette ikke er tilfelle i NMF, men at det trolig har vært med som en drivkraft er sannsynlig. På grunn av datateknologien flyter informasjon lettere og raskere i dag enn tidligere. Dette kan oppleves som en styrke og som en ulempe for mange av mine informanter. Ikke alle mennesker har interesse av å benytte seg av denne teknologien. Økt profesjonalisering kan kanskje i denne sammenhengen sees som økt krav til å følge med på den teknologiske utviklingen. Dette handler blant annet om å være tilgjengelig for kommunikasjon på internett. Et ønske fra administrasjonen sin side er at alle dokumenter skal sendes via e-post. Dette er for å spare miljøet, porto og arbeidstid. Noen av mine informanter hevder at de tillitsvalgte og klubbmiljøet ikke alltid er like fornøyde med at all dokumentasjon og informasjon skal foregå elektronisk. Flere ønsker seg nyhetsbrev og sakspapirer sendt via post, mens andre mener e-post er den beste løsningen.

Flytting av bedrifter for å oppnå fordeler blir stadig vanligere (Jacobsen, 2004). NMF flyttet sitt forbundskontor, men utgangspunktet var ikke å oppnå kostnadsfordeler. En av grunnene var at leiekontrakten gikk ut, i tillegg til et behov for et større forbundskontor slik at man fikk plass til alle ansatte og flere møterom. Romløsningen ved det nye kontoret var heldig på den måten at den fysiske avstanden mellom møterommene til de tillitsvalgte og der kontorene til de administrativt ansatte er mindre. Dette kan gjøre det enklere for de tillitsvalgte å ”titte innom” de administrativt ansatte. Denne kontakten forteller en av mine informanter at var mindre i de gamle lokalene. Da gikk de tillitsvalgte inn en annen inngang og det var ikke

naturlig å gå en omvei ”innom administrasjonen” før møtene, noe som i seg selv kan bedre kontakten mellom de tillitsvalgte og administrasjon.

Målet om desentralisering og økt profesjonalisering kan kanskje vises gjennom grenenes og avdelingsforbundenes planarbeid. Mine data viser at det i dag, i større grad enn tidligere, er de enkelte organisasjonsleddene som står for eget planarbeid. Det vil si at grenene selv utarbeider egne budsjetter og handlingsplaner. Så sant midler blir brukt i samsvar med godkjente handlingsplaner, blander ikke administrasjonen seg inn i bruken av midlene. Gjennom planene bestemmer grenene selv hvilke tiltak de ønsker å prioritere. Dette kan være alt fra satsing på rekruttering, toppidrett, utdanning til fokus på integrering eller barneidrett. Det blir satt fokus på at man skal ha planer for å få økonomisk støtte, og man må kunne dokumentere gjennomført aktivitet for å fortsette å få tildelt ressurser. Økt krav om planer og budsjetter oppleves som negativt for noen. Jeg tolker det slik at ikke alle mine informanter ønsker den økte graden av formalisering velkommen, men at de samtidig opplever desentraliseringen og medbestemmelse som positivt (Amis og Slack, 2003). Studier viser (Jacobsen, 2004) at en gitt organisasjonsstruktur kan styre den enkeltes atferd, samtidig som den gir grunnlag for handling. Dermed ser det ut som om teorien samsvarer med mine informanters opplevelse, der strukturen styrer atferd gjennom krav til søknader som igjen gir grunnlag for handling gjennom idrettslig aktivitet.

I tillegg til ønskene om profesjonalisering av de administrative oppgavene, gir flere av mine informanter uttrykk for et mål om å profesjonalisere den idrettsspesifikke delen av motorsporten. Det hevdes ofte i media at motorsporten har vært preget av blant ulovlig kjøring og deltakere med manglende tilhørighet til idretten. Dette ønsket NMF å gjøre noe med. Man ønsket å gå fra ”garasjekultur til idrettskultur”. Mine data viser at det ble gjort grep som å opprette en egen sportsavdeling som skulle ta seg av idrettsspesifikke spørsmål. Et av tiltakene i den forbindelse var at det ble opprettet det som ble kalt for ”Team Norway” for alle grenene. Dersom noen av grenene ønsket et slikt satsningsteam, kunne man utarbeide en plan for hvordan man så for seg dette arbeidet med tilhørende budsjetter. Dersom planene oppfylte kravene fikk grenene tilført midler og idrettsfaglig bistand fra forbundet. Det er riktignok ikke alle grener som har opprettet slike team, men noen av grenene har gjort det og flere av disse har gode resultater. I tillegg til idrettsfaglige ansettelse og de tiltakene som er gjort i den

forbindelse, har også dagens ledelse fokus på generell kompetanseheving innenfor administrasjonen og i klubbene.

Jeg tolker mine data som at ønsket om økt profesjonalisering har vært på flere nivåer. Man ønsket at alle organisasjonsleddene skulle kunne dokumentere større deler av sitt arbeid, motorsportsmiljøet skulle følge med på datateknologien og NMF ønsket fokus på profesjonaliseringen av det idrettsfaglige. Dersom jeg går tilbake i tid og ser på hvordan de forskjellige forbundene var organisert før sammenslåingen i 2002, viser mine data at Norges Motorsykkelforbund hadde flest administrativt ansatte. Disse hadde som oppgave å yte service til medlemmene med blant annet tilsending av lisenser, utstede reisestøtte og godkjenne kjøreområder. I dag dekker administrasjonen også disse oppgavene, men i tillegg har man ansatte som dekker idrettsfaglige områder som toppidrett, integrering og barneidrett. De forbundene som hadde få ansatte tidligere, var i større grad drevet på frivillig basis. Det kan se ut som om noen av forbundene gikk fra å være av arketyperen ”The Kitchen Table” til ”Boardroom” når sammenslåingen ble gjennomført i 2002. I tillegg kan det se ut som om NMF kontinuerlig beveget seg i retning av ”Executive design” og var dermed i et brytningspunkt mellom arketyperen ”Boardroom” og ”Executive design” frem mot lovendringen i 2007. Slik jeg oppfatter mine informanter oppleves det som om NMF i dag er drevet av at ”Executive design” og det tyder på at lovendringen i 2007 bidro til at denne arketyperen viste seg formelt tydeligere gjennom inndelingen av avdelingsforbund. I arketyperen ”Executive design” er det også et frivillig styre, men de fleste strategiske og operasjonelle beslutninger tas av administrasjonen (Amis og Slack 2003). Det er i NMF et stort fokus på utvikling av elitenivå og internasjonale deltakelse, utdanning av trenere og et profesjonelt administrativt apparat. Dette gjør at NMF er mer komplekst og formalisert i dag enn tidligere. Skal man dra denne diskusjonen om arketyperne lenger, kan det kanskje se ut som om flere grenledelser er i et brytningspunkt mellom ”The Kitchen Table” og ”Boardroom”, mens avdelingsforbundene i større grad er drevet som ”Boardroom”. Når det kan se ut som om Forbundsstyret og administrasjonen da er ”Executive design”, kan det oppstå forskjellige holdninger og konflikter omkring hvordan man løser oppgaver og fattet vedtak. (Amis og Slack, 2003) (Slack, 1997)

I forlengelsen av antakelsen om at flere organisasjonsledd i NMF har gått fra en arketype til en annen, kan det være naturlig å se på Mintzberg konfigurasjoner (Amis og Slack, 2003) (Jacobsen, 2004). Konfigurasjonen kalt *den enkle strukturen* består av en administrativ kjerne som ofte kontrollerer den operasjonelle kjernen, altså medlemmene i NMF sitt tilfelle. Før sammenslåingen i 2002 tyder mine data på at flere av forbundene var organisert etter den enkle strukturen. Administrasjonen hadde direkte kontakt med medlemmene og det var enkelt å ringe og spørre om alt fra tilsending av lisenser til hvor man kunne kjøpe ny hjelm. Etter sammenslåingen i 2002 vokste NMF i antall medlemmer og oppgavene ble mer varierte og komplekse fordi det var flere forbund, grener og medlemmer å forholde seg til. Dette gjorde at administrasjonen måtte dele sekretær- og fagansvar på seksjoner og grener seg i mellom, slik at alle organisasjonsledd fikk den oppfølgingen de trengte. Samtidig var det ett Forbundsstyret og én administrasjon som hadde det overordnede ansvaret og kontroll på den operative kjernen – medlemmene og klubbene. Det kan derfor se ut som om NMF etter sammenslåingen i 2002 gikk fra *den enkle strukturen* til *det profesjonelle byråkrati*. Etter lovendringen i 2007 kan det se ut som om NMF igjen gikk fra en konfigurasjon til en annen. *Den divisjonaliserte strukturen* kjennetegnes ved at hovedoppgavene ligger på ”midt linja” der de leder sine prosjekter (Jacobsen, 2004). Det kan se ut som om avdelingsforbundene er ”midt linja” og har ansvar for den aktiviteten som foregår innen sine fagområder. Standardisering av oppgaver er vanlig i denne konfigurasjonen, noe mine data viser at NMF har satt fokus på gjennom standardisering av hvordan det skal søkes om prosjekter, rapporteringer, innkallinger til møter og møteprotokoller.

Når NMF bytter konfigurasjon kan det se ut som om det oppstår et behov for endring i de andre elementene i organisasjonen (Leavitt, 1964), og i dette tilfelle det ytterste ledd. Mine informanter forteller at klubbleddet nå må i fokus og profesjonaliseres. Mine data kan tyde på at flere klubber er organisert som *ad-hoch-kratier* ved at koordinering ofte skjer gjennom justeringer i forhold til de behov som melder seg (Jacobsen, 2004). Samtidig vektlegger informantene at det er mange klubber som er svært profesjonelle med formelt korrekte styrever som følger med på hva som skjer i NMF. Dette tolker jeg slik at noen klubber er organisert som *ad-hoch-kratier*, mens andre klubber er organisert som *maskinbyråkratier*, der man har en leder som har det overordnede ansvaret og underordnede som har definerte roller og ansvar gjennom for eksempel å ha en kioskansvarlig, verkstedsansvarlig og en som har det sportslige ansvaret. Samtidig kan det se ut som om NMF passer inn under *den divisjonaliserte struktur*

og at det nå er et ønske om at klubbene skal nærme seg *det profesjonelle byråkrati*. Dette kan blant annet beskrives ved at mine informanter forteller at klubbledet må yte profesjonell service til sine medlemmer ved å informere de om hva som skjer i NMF (Amis og Slack, 2003). Dette gjelder alt fra lisensinformasjon, regelendringer og utdanning av kurslærere. Mine informanter opplever at NMF som organisasjon har blitt så stor at de administrativt ansatte i NMF ikke har kapasitet til å dekke behovene til det enkelte medlemmet – det må klubbene gjøre.

Selv om det oppleves at organisasjonen har blitt mer profesjonell og mestret å desentralisere beslutningsmyndighet er det fortsatt utfordringer med kommunikasjon ut til det ytterste ledd. Kommunikasjon mellom mennesker er et fundamentalt forhold for at en organisasjon skal fungere (Hennestad og Revang, 2006). Mine data viser at det til tider oppleves som om de tillitsvalgte og deres organisasjonsledd ofte har sprikende oppfatninger omkring saker og aktuelle temaer. Et eksempel som er nevnt tidligere er oppfatninger omkring hva som er viktige saker – er det lovene NMF har eller er det den aktiviteten som foregår? Jeg tolker mine data som at det er et behov for flere arenaer der man kan diskutere aktuelle saker slik at motorsporten som ett forbund, ikke fire, utvikler felles holdninger, meninger og kompetanse. I den forlengelse uttrykker flere informanter et ønske om at NMF må bli bedre på å tilby kompetanseheving i klubbene og på tillitsmannsnivå. I tillegg oppleves det av informantene at det må jobbes aktivt for å finne kompetente folk til å bekle sentrale tillitsverv. Det uttales i et av intervjuene at det kan se ut som om NMF har et tillitsproblem ut til det ytterste ledd og at man ikke stoler på at ”de der ute” kan bekle enkelte posisjoner. Samtidig mener flere at dette er en trend som er på vei til å snu, og flere informanter mener at den nye aldersgrensen kan være en av hovedgrunnene. Dette fordi det i dag er flere foreldre som må engasjere seg i motorsporten. En naturlig følge er at det rekrutteres en større mangfold av mennesketyper og kompetanse ute i miljøene, og etter hvert inn i sentrale posisjoner i NMF. Flere av mine informanter hevder å se disse synonymeffektene i dagens forbundsstyrer.

Mine data viser at det oppleves som om NMF nærmer seg målsettingen om økt profesjonalisering. Forbundet har dag har datasystemer som fungerer, den meste av informasjonen foregår via internett, dokumentasjon på aktivitet foreligger på flere organisasjonsledd og man er på vei til å oppleve at motorsporten har gått fra garasjekultur til

idrettskultur, er dette et kjennetegn som bekrefter dette bildet. Samtidig kan dataene tolkes som om informantene ikke umiddelbart opplever en kulturendring gjennom den opplevde profesjonaliseringen etter lovendringen i organisasjonen. På den annen side oppleves en bedre kontakt mellom de tillitsvalgte og administrasjonen. Det oppleves til dels at det ytes bedre service, at staben i dag er mer profesjonell i form av flere faglige stillinger, de administrativt ansatte jobber mer effektivt og i større grad på tvers av fagområder i dag enn tidligere. Det er fortsatt utfordringer med kommunikasjon, men det poengteres fra flere av informantene at avdelingsforbundenes styrer må være sentrale i videreformidling av informasjon. I tillegg viser mine data at det nå må rettes fokus mot å få gjenopprettet fagutvalgene. Det er mye kompetanse i motorsportens frivillige miljø og flere forteller at denne fagkompetansen i lengre tid har vært savnet. Det vises her for eksempel til et ønske om at utdanningsutvalget og det medisinske utvalgets ressurs skal kunne utnyttes av administrasjonen og de tillitsvalgte. Jeg tolker dette i sammenheng med at det forekommer kulturelle endringer i organisasjonslivet generelt. I dag er det økt fokus på selvrealisering. Opplevelsen av interessante oppgaver er viktig for å bli i jobben eller vervet man besitter. Dette gjør at organisasjoner må tilpasse seg det økte utdanningsnivået og de forventninger som følger for å beholde ”kompetansegullet” i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Den økte selvrealiseringen og opplevelsen av interessante oppgaver gjør også at man får et personlig forhold til jobben eller oppgavene man skal løse (Jacobsen, 2004). Mine informanter opplever et økt fokus på interessante oppgaver og hva den enkelte tjener på å engasjere seg i verv. Samtidig blir fagkompetansen og utdanningsnivået i miljøene høyere. Kanskje kan dette gjøre at dugnadsånden og frivilligheten svekkes? Hvis det er slik kan man anta at dette øker presset på blant annet å innføre betalte verv, slik at man oppnår gode fagutvalg, de tillitsvalgte er kvalifiserte for oppgaven og slik at klubbene i større grad har muligheten for å følge med på utviklingen i den profesjonaliseringen som foregår i andre ledd av den organiserte idretten. Et profesjonaliseringspress i form av ønsker og krav om ansatte på klubbnivå øker, slik at kommunikasjon og informasjonsflyt kan lette både klubbenes og forbundskontorets hverdag.

Verken sammenslåingen i 2002 eller lovendringen i 2007 hadde noen tilsiktet endring på klubbnivå, men mine informanter mener at det nå blir et naturlig behov å profesjonalisere dette leddet. For å utvikle motorsporten videre, opplever mine informanter det som at klubbene har behov for den samme profesjonaliseringen de sentrale organene i NMF har gjennomgått. Mine data viser at NMF er det eneste forbundet innenfor NIF i denne

størrelsesorden som ikke har en eneste ansatt på klubbnivå. All drift utenom forbundskontoret er drevet på frivillig basis. Dette gjør at det kan oppleves som vanskelig å få en god kommunikasjon med det ytterste leddet. Med mange små klubber, ofte både tre og fire klubber innen samme kommune, som i tillegg har dårlig økonomi og ofte få medlemmer, kan det være vanskelig å nå ut til hele medlemsmassen. Når mange av de frivillige tillitsvalgte i klubbene tilhører yrkesgrupper der pc ikke inngår som et daglig arbeidsredskap, kan kommunikasjon via dette mediet være en utfordring. Mine informanter mener at motorsporten i fremtiden må belage seg på å slå sammen klubber, slik at man får større lokale klubber, samt samlet flere ressurspersoner på et sted. Virkningen vil gi en økning i medlemstallet og klubbenes inntekter fra blant annet medlemskap og gjennom muligheter for spillemidler. Økte budsjetttrammer kan gi muligheter for ansatte på klubbnivå, noe som trolig vil styrke kompetansen og bedre kommunikasjonen til forbundskontoret sentralt. Dermed kan man anta at ønske fra mine informanter er at klubbene går fra å være arketyper ”The Kitchen Table” til å bli arketyper ”Boardroom”, der det frivillige apparatet fortsatt spiller en stor rolle, men en profesjonell stab tar seg av de daglige gjøremål (Amins og Slack, 2003). På den måten kan også de klubbmedlemmene som ikke ønsker å benytte seg av pc og internett kontakte de administrativt ansatte i klubben og hente informasjon eller man kan få informasjon på klubbtreninger. Det er naturligvis ikke så enkelt som at man slår sammen klubber og av den grunn får økonomi som muliggjør administrative ansettelser, men det kan være et skritt i riktig retning. Ved at flere ressurspersoner blir samlet i større klubber, vil det trolig øke inntekstmuligheter gjennom for eksempel større dugnader og økt oppmøte. Kommunikasjon er basisen for organisert virksomhet (Hennestad og Revang, 2006), og mine informanter mener at kompetanseheving på klubbnivå vil bidra til å bedre kommunikasjon mellom klubbene og forbundskontoret. Videre mener informantene at NMF må bli flinkere til opplæring av tillitsmenn og holde kurs innenfor klubbutvikling og utdanning av aktivitetsledere og trenere slik at ressursene ute i klubbene har nødvendig informasjon om klubbdrift, deres tilhørighet og om NMF som organisasjon.

4.2.3 Mål om økte økonomiske rammer til idrettsaktivitet

Den tredje konsekvensen organisasjonsutvalget ønsket seg med lovendringen i 2007 var at ressursene til det ytterste leddet skulle økes. De ønsket at mer penger skulle gå til idrettsaktivitet, slik at de som selv drev aktiviteten kunne bruke pengene der de mente det var nødvendig. Mine informanter forteller at det i lang tid hadde vært fokus på å få NMF til å passe inn i NIF sitt system, noe som førte til at utøveren og den aktiviteten som ble drevet til dels ble glemt i en periode. Det var viktig å ta tak i dette og rette fokus mot aktiviteten og utøveren. Dette tolker jeg som at NMF ser at de hadde hatt et ytre fokus og nå ønsket å ha et indre fokus for å utvikle idrettskulturen i organisasjonen (Jacobsen, 2004).

Ved sammenslåingen i 2002 ble flere administrasjoner til en, noe som totalt sett økte antall administrative stillinger uten store økninger av økonomiske utgifter. I tillegg ble det jobbet aktivt med å få stillinger dekket av NIFs post 3 midler, og man fikk frigjort økonomiske ressurser som kunne gå direkte til aktivitet. NMF har hatt sterk vekst i antall medlemmer, noe som også gir økte tilskudd fra NIF. Et større motorsportsforbund vil gi ringvirkninger i samfunnet. Flere mennesker vet hva motorsport er, idretten blir mer salgbar og noen medieprofiler gjør det at det kan bli lettere å skaffe inntekter annenstedsfra. For budsjettåret 2008 ble det budsjettet med betydelige markedsinntekter. Store deler av disse inntektene ble budsjettet som tilskudd til avdelingsforbundene. Det viste seg at NMF bommet kraftig, og det endte med store reduksjoner av de tildelingene som var budsjettet. Kanskje vurderte NMF at forbundet var mer salgbar enn samfunnet var modent for, i likhet med mange andre idrettsforbund som har opplevd ”sponsortørke” i perioder (referer avsnitt 2.4.1 om økonomiske konjunkturer). Dette fikk naturligvis følger for NMF. Noen fra administrasjonene måtte gå, andre holdt på å slutte, tillitsvalgte vegret seg for å formidle budskapet til sine miljøer og det oppstod en større misstro til Forbundsstyret og administrasjon.

Når det gjelder i hvilken grad det oppleves at ressursene til aktiviteten er økt, er mine funn sprikende. Noen mener det er betydelig vekst i de økonomiske tilskuddene som går direkte til aktivitet. Andre informanter hevder at tilskuddene ikke er økt utenom den naturlige veksten man kan forvente i forhold til indeksreguleringer. Her kan mine data antyde en uenighet mellom administrasjonen og de tillitsvalgte. Noen mener at budsjettene taler for seg selv, da

det er større summer som går til avdelingsforbundene i dag enn tidligere. Sett i antall kroner har det gått mer penger direkte til aktivitet blant annet gjennom prosjektmidler som NMF får gjennom NIFs post 3 midler, men disse midlene blir ikke synlig gjennom de direkte tilskuddene som går til hvert enkelt avdelingsforbund. Samtidig stilles det spørsmålstegn ved at man med et budsjett på 10 millioner kroner fordeler like mye midler til avdelingsforbundsstyrene i dag som til seksjonene, da man tidligere hadde betydelig mindre ressurser til fordeling. Det er enighet mellom informantene om at de tillitsvalgte har vedtatt å sette av midler på forskjellige budsjettposter som for eksempel til toppidrett, barneidrett og andre prosjektmidler. Dette er midler alle kan søke på, søknaden blir behandlet og det foretas en skjønnsmessig vurdering og tilskudd tildeles til de prosjektene som anses som best. Det er spesielt rundt spørsmål om midler til toppidrett og hvordan søknadsprosessen foregår det er mye diskusjoner og misnøye ute i grenene. Flere av mine informanter mener at grenene selv burde bli tildelt den tilliten å få midler til toppidrett innen hver enkelt gren, slik at de kan tildele videre til de prosjektene eller utøverne de mener faller innenfor toppidrettskategorien. Mine data kan tyde på at det oppleves å være en til en misstillit fra ledelsen til de ytterste leddene om at disse ikke klarer å ivareta kravet om en toppidrettskultur like godt som administrasjonen. Dette mener flere av mine informanter kan vises ved at alle midler til toppidrett sentraliseres gjennom midler man kan søke om, og nåløyet for å få tildelt midler oppleves som snevrere enn nødvendig. Ved at økonomiske midler tildeles gjennom søknader, og kravet til søknadene er høye, oppleves det av noen av informantene at gode prosjekter faller utenom på grunn av dette. Kanskje kan kravet om godt formulerte søknader være med på å styrke de som i utgangspunktet er de sterkeste? De som allerede har mye midler og mye kompetanse til å utarbeide godt formulerte søknader er de som søker, og dermed får de mer midler. I hvilken grad dette er hensiktsmessig og rettferdig stiller flere av mine informanter spørsmålstegn ved. På den annen side hevder mine informanter at man må besitte en viss idrettskompetanse og tilhøre et profesjonelt treningsmiljø for å få tildelt penger til toppidrett innen NMF. I tillegg må vedkommende som skal bevilge penger være kompetent innen idrettsområdet – både når det gjelder det motorsportsfaglige og det idrettsfaglige. Videre oppleves det som riktig at det skal stilles høye krav både til utøverne og til søknadene. Det hevdes at alle grener har mulighet, innenfor sine handlingsplaner og budsjetter, til å leie inn idrettsfaglig og administrativ kompetanse for å få hjelp til å utarbeide søknader som kan leve opp til de kravene som settes. Spørsmålet her blir kanskje om alle er klar over, eller har tenkt på denne muligheten.

Det er ikke kun innen toppidretten muligheten for å søke om midler er tilgjengelig, men det er dette temaet som går igjen som eksempler i mine data. Det kan blant annet også søkes om midler til integrering, barneidrett og spillemidler til utstyr. Dersom man samler midlene man kan søke på og de midlene som går til avdelingsforbundene og til grenene, viser mine data at den totale summen er større. Poenget er at disse midlene skal gå til aktivitet, men NMF må rapportere hvordan pengene er brukt til NIF. Det oppleves derfor som en nødvendighet at søknadene må være godt begrunnet for at NMF skal ha ryggdekning i sine begrunnelser for bruk av penger til NIF. Dersom NMF kommer i skade for å begrunne bruken av tildelte midlene for dårlig, kan de risikere å måtte betale tilbake tildelte prosjektmidler. Spørsmålet man kanskje kan stille seg er; hva med de som ikke ønsker eller har kompetanse til å bruke tid og ressurser på å utarbeide søknader? Mine data viser at flere opplever en økt formalisering og at NMF oppleves som et system som blir stadig mer tungrodd og krevende å forholde seg til. Samtidig har NMF vokst raskt, og forbundet har vært nødt til å håndtere denne medlemsveksten og de økte ressurser på en hensiktsmessig måte. Om det er mest hensiktsmessig å gjøre det gjennom å lage systemer for tildeling av midler, er vanskelig å si, men det oppleves for flere av mine informanter at dette ikke er med på å øke rammene for den aktiviteten som foregår på grasrota, slik intensjonen til organisasjonsutvalget var.

Det synes som om de økonomiske midlene finner andre veier til aktiviteten enn gjennom budsjettene til grenene og til avdelingsforbundene. Dette skjer ved at avdelingsforbundene og deres grener må ta ansvar for å skaffe de midlene som er tilgjengelig. Noen mener at det er en utfordring å få avdelingsforbundene til å ta det ansvaret som følger ved å søke disse midlene, slik at mer penger kan gå til aktivitet. De som velger å søke og får tildelt midler, får også økt ansvar og det er ikke gitt at alle ønsker dette ansvaret. Noen mener ansvaret vises best gjennom å søke, rapportere og dokumentere bruken av pengene, slik at midlene faktisk blir brukt på aktivitet. På den måten kan NMF kvalitetssikre at midlene har gått dit de var ment.

4.2.4 Oppsummering av 4.2 – innhold og omfang

Sammenslåingen i 2002 kan oppfattes som en proaktiv endring ved at NMF ønsket å følge NIFs retningslinjer om større og sterkere særforbund. Det ble derfor gjennomført en strukturell endring av omfattende art. Etter en tid opplevde NMF mye missnøye og forbundet lærte at ikke alle utfall av sammenslåingen kunne forutses. Mange opplevde at motorsportens indre følelsesliv var utfordret og miljøet følte seg overkjørt og styrt av forbundsstyret og et profesjonalisert administrativt apparat sentralt. Dette skapte mye uro og noen så at en ny endring var nødvendig dersom motorsporten skulle unngå en splittelse. Derfor gikk NMF tilbake og gjorde en endring som kan se ut som om var av reaktiv art. NMF lærte ved hjelp av erfaringslæring at man ikke kunne ta fra grenene og seksjonenes råderett over egne grener, og gikk dermed tilbake til noe av den organiseringen man hadde før sammenslåingen (Levin og Klev, 2002). Endringen medførte at de nye avdelingsforbundene skulle ha mer råderett over egen aktivitet gjennom et eget forbundsstyre. Det ble ikke oppfattet å være mye motstand for lovendringen, heller lite kjennskap. Situasjonen kan tolkes som om delegatene på Forbundstinget våren 2009 ikke var godt forberedt når de skulle gå til avstemming for eller mot den nye loven. Mest motstand kom fra grenleddet, der mine informanter hevder at grenene opplevde at de ville få mindre råderett over egen aktivitet. Men hensikten var, i følge mine informanter, motsatt.

Organisasjonsendringer vil alltid medføre utilsiktede konsekvenser (Jacobsen, 2004). Mine data kan antyde at en demografisk endring har ført til at organisasjonens rekrutteringsbase ble endret. Den nye aldersgrensen har rekruttert en stor andel medlemmer til motorsporten. Dette har naturligvis også økt antall foreldre som er deltakende i det frivillige arbeidet. I tillegg har det trolig gitt en større variasjon av mennesketyper som er deltakende i motorsporten (Jacobsen, 2004). Mine informanter opplever at det tidligere var utøvere som selv driftet klubbene da de ofte var voksne og engasjert i motorsport. Nå er det foreldre som brenner for barnas aktivitet og for at deres barneaktivitet skal bli bedre og mer tilpasset. Det oppleves fra informantenes side som at utdanningsnivået og kunnskapsnivået på foreldre og foresatte er mer variert enn tidligere. Noe som også kan ha bidratt til et ønske om økt profesjonalisering av motorsporten. Med økt utdannings- og kompetansenivå, flere medlemmer, lavere aldersgrenser og flere grener kan man også anta at det vil oppstå ønskede kulturelle endringer. Dette er kanskje endringer som i større grad oppleves ute i klubbene.

Planlagte endringer er sjelden rettet kun mot strukturen i organisasjonen og noen hevder at endring ikke kan skje før man ser en atferdsendring (Jacobsen, 2004). Man har ulike utfall av endringsprosesser, og noen av mine informanter opplever at lovendringen i 2007, der NMF gikk fra å være seksjoner til å bli avdelingsforbund, er en symbolsk endring. Det oppleves videre at de formelle elementene ved organisasjonen – altså organisasjonskartet – ble endret, uten at det førte til endringer i tankemønstre eller atferd (Jacobsen, 2004). Et eksempel med den nye loven var at grenledere skulle velges på Forbundstinget, mens resten av arbeidsgruppen skulle oppnevnes av det avdelingsforbundsstyret. Ved den første motorsportskonferansen etter Forbundstinget forteller en av mine informanter at en representant fra den sentrale ledelsen spurte om det i hans gren var valgt ny arbeidsgruppe under grenmøtene. Han sier videre: ”dette spørsmålet tyder på at ledelsen selv ikke hadde forstått hvordan den nye loven skulle fungere. Arbeidsgruppen skal oppnevnes, ikke velges”. Mine data antyder at grenenes følelse av mer makt over egen aktivitet, i tillegg til økt selvstyre og autonomi, i seg selv gjorde noe med holdningene og følelsene ovenfor å være tilknyttet NMF. Andre mener det er ”en tom” og symbolsk endring i den forstand at det på papiret ser ut som om den sentrale ledelsen ikke lenger har tilsvarende makt som tidligere, men realiteten er annerledes (Jacobsen, 2004). Opplevelsen er at styre i avdelingsforbundet kan bestemme noe mer enn tidligere, men de viktige sakene må uansett til Forbundsstyret. Mine funn er altså ikke entydige på hvordan endringene oppleves. Noen opplever en strukturendring uten kulturendring, noen opplever at endringen er symbolske mens andre opplever både en struktur- og kulturendring (Jacobsen, 2004).

Dataene mine tyder på at informantene opplever målet om økt profesjonalisering og desentralisering til dels er nådd. NMF har i dag bedre styring på hva som foregår ute i klubbene, Forbundsstyret og styrene til avdelingsforbundene er i større grad formaliserte og har større innsikt i forskjellige vedtak enn tidligere. Det oppleves som om NMF til dels er i mål med profesjonaliseringen på ledelsesnivået sentralt. Videre uttrykker informantene mine et ønske om at det nå må fokuseres på profesjonalisering av det ytterste ledd – altså på klubbnivået.

4.3 Endringsprosessene oppleves som top-down styrt

Vellykkede endringsprosesser avhenger blant annet av hvor klar endringsideen er, hvor omfattende endringen er og hvordan prosessen blir lagt opp (Jacobsen, 2004). De følgende avsnittene vil blant annet ta for seg disse temaene.

Som nevnt tidligere var noen av drivkreftene bak sammenslåingen i 2002 og lovendringen i 2007 at NMF skulle oppnå bedre økonomi, de skulle stå sterkere sammen hos sentrale myndigheter og beslutningsmyndighet skulle delegeres til de som trolig visste best hvor skoen trykket i sin organisasjon. Innholdet i disse endringsprosessene er beskrevet tidligere, men hovedtrekkene er at flere forbund slo seg sammen til et større forbund i 2002, for senere å gjennomføre en lovendring som tok tilbake noe av den tidligere organiseringen ved å gjenopprette forbundsnavnene i 2007. Mine data viser at disse prosessene oppleves av flere informanter som top-down styrt. Det oppleves som om den daværende ledelse oppfattet et behov for endring og fikk gjennomslag for endringene uten å involvere alle parter. Her velger jeg å ta for meg begge endringsprosessene under et, men viser i teksten når jeg skiller eller sammenligner de.

Jacobsen (2004) er en av forfatterne som hevder at noen må erkjenne et behov for endring, for så å utrede løsninger og beskrive en ønsket fremtidig tilstand. Deretter gjennomfører man tiltakene og vurderer og evaluerer hvilke tiltak som virket etter planen (se figur 2). Norges Motorsykkelforbund sitt styre oppfattet et behov for endring når NIF uttrykte at de ønsket færre og større forbund. Hvem i styre eller hvem som påvirket styre til å se endringsbehovet kommer ikke frem av mine data. Rønningutvalget, som bestod av fire tillitsvalgte og en sekretær, ble oppnevnt av styre i det daværende Motorsykkelforbundet. Gruppen utarbeidet en analyse over hvilke muligheter de anså som mest aktuelle for motorsporten generelt og motorsykkeldretten spesielt. Slutningen av denne analysen var at Norges Motorsykkelforbund inviterte flere forbund til forhandlinger omkring sammenslåing og felles dannelse av NMF. Videre ble motorsykkel, båt og snøscooter med på forhandlingene. Mine data viser at den nye organisasjonsmodellen ble presentert i disse forbunds respektive styrer, der den ble godkjent. I løpet av 2001 ble modellen godkjent på forbundstingene og

sammenslåingen var gjeldende fra 1.1.2002. Dette illustrerer at noen oppfattet et behov for endring og utredet løsninger og beskrev en ønskelig fremtidig tilstand. Når det ble besluttet å invitere til en sammenslåing, ble de planlagte tiltakene gjennomført. Noen år etter sammenslåingen i 2002 opplevde NMF uro og støy ute i miljøene. Forbundsstyret vedtok derfor å nedsette et organisasjonsutvalg som skulle se på alternative måter å organisere NMF på. Kanskje kan beslutningen om å nedsette dette utvalget anses som en evaluering av sammenslåingen, samtidig som de skulle beskrive en ønsket tilstand slik Jacobsen (2004) beskriver i de sentrale fasene i planlagte endringer. Denne evalueringen endte opp med et forslag om å hente tilbake noe av seksjonenes råderett over egen aktivitet og lovendringen medførte blant annet at seksjonene ble selvstendige forbund innenfor NMF.

Noe av målet med sammenslåingen i 2002 var å samle motorsporten i en organisasjon. Ikke alle opplevde dette positivt, og som nevnt tidligere endte det blant annet med en utbrytergruppe som ønsket å starte et eget forbund. Det var heller ikke enstemmige forbundsting som gikk for sammenslåing. Det er fortsatt de som gir uttrykk for et ønske om at omorganiseringen ikke hadde blitt vedtatt. Mine informanter forteller at medlemmene i NMF følte seg som en del av deres tidligere forbund, ikke som medlem av Norges Motorsportforbund. Dette kan tyde på at tankene og visjonene rundt det nye organisasjonskartet ikke ble etterlevd og implementert hos det enkelte medlem etter sammenslåingen i 2002 (Jacobsen, 2004). Mye forskning viser at tiltak i beste fall virker delvis slik de var tiltenkt, og i verste fall mot sin hensikt (Jacobsen, 2004). Kanskje ble den sentrale ledelsen i NMF farget av målet om større økonomiske vinninger og mer innflytelse hos sentrale myndigheter at de glemte å ta hensyn til motorsportens indre følelsesliv. NMF ble nødt til å innse at sammenslåingen ikke virket etter intensjonen. Heller kan se det se ut som om den virket mot sin hensikt når man ser at det ble dannet en utbrytergruppe.

Den misnøyen og støyen som oppstod i etterkant av sammenslåingen i 2002 kan tyde på motstand mot gjennomføringen og den opplevde styringen ovenfra. Organisasjonsendringer er perioder fulle av spenninger og rivninger. Noen av informantene opplevde denne misnøyen som en kamp for det etablerte og gamle. Mine data viser videre at de til dels fikk det gamle tilbake gjennom lovendringen i 2002. Uansett hvor stor makt ledelsen har, kan ofte ikke vellykkede endringer styres ovenfra, og det er kanskje nedsettingen av organisasjonsutvalget

og lovendringen et tegn på. Jacobsen (2004) hevder at timingen for når man iverksetter endringer er avgjørende for om den vil bli vellykket. Det kan se ut som om timingen for når Forbundsstyret nedsatte organisasjonsutvalget var i den tiden det ble opplevd mye støy og dette tiltaket og tidsrommet det ble gjort i, mener flere av informantene var avgjørende for at man etter hvert fikk roet misnøyen. Nylehn (1997) sier at det er avgjørende i endringsarbeid å ha en fremstilling som gir oppslutning. Lovendringen i 2007 hadde trolig større oppslutning i miljøet enn sammenslåingen i 2002. Dette kan tolkes som at lovendringen i 2007 hadde større innslag av medvirkning gjennom tilbakemeldinger og reaksjoner fra medlemmene i NMF.

En top-down strategi har ofte økonomiske fordeler som drivkraft. I tillegg blir den formelle planleggingen, og endring av de formelle sidene ved organisasjonen tillagt stor vekt (Jacobsen, 2004). Informantene forteller at NIF lovte økonomiske vinninger dersom flere mindre forbund slo seg sammen. Et av mine funn er at motivasjonen for sammenslåingen i 2002 var blant annet lovnadene om økt tilgang på ressurser og ønske om et forbund med en større økonomisk ramme. Ut i fra disse kjennetegnene ved denne endringsstrategien kan det se ut som om prosessen har vært top-down-preget. Flere av mine informanter mener at det var nødvendig med en prosess som var styrt ovenfra fordi det ville tatt for lang tid å involvere alle parter i endringsprosessene. Jacobsen (2004) hevder at det ofte er lønnsomt med en ledelsesstyrt endring fordi ledelsen er bindeleddet mellom omgivelsene og organisasjonen. Det er derfor mest naturlig at den mest sentrale informasjonen kommer til ledelsen. Dette gjør at ledelsen vil ha bedre oversikt over de trusler og muligheter som fins i omgivelsene og dermed være bedre rustet til å se hvilke endringer som er mest hensiktsmessig. Mine data kan tyde på at dette er noe av tilfelle i NMF sin endringsprosess. Den tilsiktede endringen ved sammenslåingen i 2002 var ikke ment på klubbnivå, noe som kan være en grunn til at ikke flere av organisasjonsleddene ble involvert i prosessen i større grad enn å kunne uttale seg i høringsrundene.

Proessen omkring lovendringen i 2007 oppleves også som top-down styrt for noen av informantene mine. Andre informanter hevder at denne endringen var motivert av medlemmene i organisasjonen ved at NMF sentralt inviterte organisasjonsmedlemmene til å komme med innspill. Formålet med bottom-up strategien er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette og lære av endringstiltak

(Jacobsen, 2004). Organisasjonsutvalget som jobbet frem mot lovendringen i 2007 hadde gruppemedlemmer som hadde direkte tilhørighet til miljøene som opplevde misnøye. Samtidig var flertallet av gruppen medlemmer i den sentrale ledelsen i NMF. Noe av målet med bottom-up strategien er å utrede utfordringer og komme opp med hvordan menneskene i organisasjonen kan lære på nye måter (Jacobsen, 2004). Ved at NMF ble organisert som et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund, eksisterte det nå flere formelle posisjoner tillitsvalgte skulle fylle. Dette medførte mer desentralisert ansvar og økte muligheter til læring gjennom dette ansvar og de følgende som tilhørte. Det kan se ut som om det var menneskene i organisasjonen og deres behov som var drivkraften bak starten på lovendringen i 2007. Det var gruppemedlemmer som hadde sentrale posisjoner i ledelsen, men det kan være at det er en nødvendighet i et arbeid av dette omfanget. For å skape fremdrift og forpliktelse var det kanskje nødvendig med sentrale ledere fra NMF i denne gruppen?

Når gruppen leverte sin anbefaling til Forbundsstyret er det flere av mine informanter som opplever den videre prosessen som top-down styrt. Her er ikke mine data samsvarende. Noen av informantene opplever ikke prosessen som styrt ovenfra fordi lovendringsforslaget ble lagt ut på NMF sine nettsider og sendt på høring. Alle som ønsket, fikk komme med innspill. I forkant av Forbundstinget våren 2007 ble det også lagt ut saksdokumenter der denne loven var sak med tilhørende innstilling og mulighet for endringer. Det viste seg under dette Forbundstinget at delegatene ønsket lengre tid til å fordøye den eventuelt nye loven, og saken ble utsatt til ekstraordinært Forbundsting senere samme år. Dette tolker jeg som at ledelsen lyttet til medlemmene og ønsket å imøtekomme deres behov om lengre tenketid. På den måten fikk medlemmene mulighet til å involvere seg og utvikle løsninger eller alternativer til loven slik at de selv kunne se betydningen av den (Jacobsen, 2004). Når ekstraordinært Forbundsting møttes høsten 2007, ble hver enkelt paragraf tatt opp hver for seg. Dette mener noen av mine informanter at i seg selv viser at de åpnet for medbestemmelse og muligheter for endringer. På den annen side er det noen informanter som mener at flere av de såkalte inkluderende tiltakene som ble brukt for å få gjennomslag for endringen var et spill for galleriet. Lovendringen i 2007 ble sendt på høring i forkant av tinget, men noen av informantene opplever at de innspillene som kom ikke ble tatt på alvor eller ble oversett. Som nevnt tidligere hører store deler at motorsportsmiljøet til yrker der pc ikke inngår som et arbeidsverktøy. At lovendringen var tilgjengelig på internett til høring og gjennomlesing,

mener noen av informantene i seg selv er en selvmotsigelighet. Alle er klar over at en del av medlemsmassen ikke er aktive på internett. Likevel hevdes det at alle har hatt medbestemmelse i prosessen. Noen informanter mener at denne tilnærmingen er et tegn på indirekte utestenging ved at det blir valgt løsninger man vet store deler av medlemsmassen ikke benytter seg av. Flere informanter mener at det burde blitt jobbet mer offensivt på klubbnivå for å implementere den nye loven. Andre mener dette ville blitt for ressurskrevende og at internett er den løsningen som åpner for at alle kan uttale seg. Det er opp til den enkelte å velge å benytte seg av dette tilbudet eller ikke.

På Forbundstinget våren 2007 opplever flere av mine informanter at lovforslaget kommer på delegatene som en overraskelse. Her er det bred enighet blant informantene om at et flertall av delegatene viste manglende saksforberedelser. Noen mener dette kommer av at alt ligger på nett, andre mener dette er et tegn på svake klubbledere som ikke har brukt tid på å sette seg inn i sakene som skal opp til behandling. Saken om lovendring skapte mye motstand og det ble som nevnt tidligere besluttet å utsette saken til ekstraordinært Forbundsting høsten 2007. Dette var en riktig og smart manøver av ledelsen mener informantene. Når saken ble tatt opp igjen senere på året, opplever likevel noen informanter at de ble overkjørt på ekstraordinært Forbundsting. Poenget med å dele inn paragraf for paragraf er diskutert tidligere, og dette var trolig en god løsning. Likevel opplevde noen av informantene at man ble sittende i etterkant av Forbundstinget med en følelse av å ha blitt overkjørt. Det ble opplevd som om paragrafene ble ”banket gjennom”, uten diskusjoner eller innsigelser, men overtalelser og presentasjon av modeller ble lagt frem av ledelsen. Om lovendringsprosessen har vært top-down styrt eller bottom-up styrt opplever jeg som vanskelig å konkludere på. Det kan se ut som om ledelsen den gangen mente å åpne for medbestemmelse, involvering og en prosess som til dels skulle styres av det ytterste ledd, mens det ikke ble oppfattet på samme måte ute i motorsportsmiljøet. Det kan se ut som om miljøene opplevde ledelsens gode intensjoner som strategiske valg. Dette tolker jeg som at det ikke er tilstrekkelig med tillit mellom de organisatoriske leddene.

En av idrettens grunnverdier er demokrati. Flere av informantene hevder at et flertall på Forbundstingene – både for sammenslåingen i 2002 og lovendringen i 2007 – gjør at dette trolig er prosesser som kan anses som demokratiske. Delegatenes dårlige forberedelser

illustreres ved lite diskusjoner og meningsytringer under saksbehandlingen, men mye misnøye og støy i etterkant av vedtakene. Mine data viser at noe av målet med lovendringen var å sette fokus tilbake på aktivitet og utøveren i sentrum. Ved å ha denne strategien viste kanskje NMF at de tok signalene fra medlemmene og miljøene på alvor og ønsket å tilrettelegge for større grad av beslutningsmyndighet lenger ned og ut i systemet, noe som taler for at prosessen har vært bottom-up-preget. Man ønsket ved sammenslåingen i 2002 ett forbund, der alle følte tilhørighet til NMF. Dette ønske hadde trolig ikke blitt kommunisert godt nok, og det tok tid før stordriftsfordelene viste seg mer tydelige. Jeg tolker denne opplevelsen som at NMF lærte av erfaringene som ble formidlet fra miljøene om resultatet av sammenslåingen i 2002. NMF valgte derfor å gå tilbake til deler av den gamle organiseringen for å vise medlemmene og miljøene at NMF ikke ønsket makt over den enkelte gren.

Noen informanter hevder at det har vært, og er, administrasjonen som legger føringer for hvordan forbundet skal drives. En oppfattning er at begge endringsprosessene var administrasjonens ønske om å få større innflytelse både ovenfor NIF og i eget forbund. Samtidig hevder flere av informantene at svake politiske ledere og tillitsvalgte, gjør at administrasjonens tilstedeværelse må være sterk for å oppfylle alle krav som settes fra sentralt hold. Denne problemstillingen kan også vendes om – sterke politiske ledere gjør administrasjonen svakere. Noe av grunnen til at prosessene oppleves som administrasjonsstyrt er nettopp fordi administrasjonen la føringer i saksframlegg til Forbundsstyret som de godkjente. Samtidig er det administrasjonens jobb å utrede saker og legge frem forslag til vedtak på faglig grunnlag. Disse føringene er deres jobb, mens det er de tillitsvalgtes jobb å drøfte saker og komme med motforslag dersom de ikke er enig. Når de tillitsvalgte ikke gjør det, vil administrasjonens forslag få gjennomslag, og på den måten være de som styrer organisasjonen. (Jacobsen, 2001)

Organisasjoner som ønsker endring, nedsetter ofte ekspertgrupper for å utrede alternativer og tiltak for endring. Disse ekspertgruppene kan være innleide konsulenter, medarbeidere i organisasjonen eller mennesker som har erfaring eller kompetanse innenfor organisasjonen (Jacobsen, 2004). En fellesnevner for begge endringsprosessene i NMF er at det i forkant av endringsforslagene ble nedsatt arbeidsgrupper som skulle vurdere alternative måter å organisere motorsporten på. I begge tilfellene bestod gruppene av tillitsvalgte og sekretær.

Mine data viser noe skepsis rundt utvelgelsen av medlemmene til disse gruppene. Noen opplever at gruppemedlemmene er oppnevnt av strategiske grunner på den måten at de som har oppnevnt gruppemedlemmene trolig har vært klar over hvilke holdninger de har. Dermed vet trolig de som oppnevner gruppemedlemmene vet hvilke konklusjoner de vil komme med. Dette tolker jeg som at noen av informantene stiller spørsmålstegn ved den makten de som oppnevner gruppene har, og den formelle og uformelle makten gruppemedlemmene har og får. Spørsmålet blir om formelle maktposisjoner blir benyttet for å gi uformelle maktpersoner mer formell makt (Jacobsen, 2004). På den annen side kan det tenkes at gruppene er sammensatt med tanke på forskjellige kompetanse, utdanning og erfaring slik at gruppemedlemmene har forskjellige utgangspunkt. Det kan også tenkes at gruppene er nedsatt på bakgrunn av bekjenskaper og tidligere posisjoner i forbundet. Det er ofte slik at de som har erfaring ofte vil også kjenne den dype strukturen i organisasjonen, og har gjort seg noen tanker om hvordan ting kan gjøres bedre. Samtidig gir kompetanse og erfaring ofte formell makt, men også uformell makt gjennom år med engasjement eller tidligere maktposisjoner (Jacobsen, 2004). Det kan også være verdt å nevne at alle utvalg og styrever i idretten skal bestå av et visst antall kvinner. Noen av mine informanter opplever at dette kan ha en innvirkning på kompetansen man oppnår i gruppene. Det er ingenting som tyder at informantene ikke ønsker kvinner inn i utvalg og styrever. Manglende kompetanse på kvinnesiden kan kanskje skyldes mangel på rekruttering og opplæring av kvinner over lang tid. Krav om kvinneandel kan gjøre at noen menn som kanskje er bedre kvalifisert til vervet mister plassen av den grunn.

Når noen føler oppnevningen av gruppene som strategiske, vil det være nyttig å få frem at det ofte også oppleves som vanskelig å få tillitsvalgte til å ta på seg verv. Det blir ofte slik at de som er interesserte og engasjerte, får flere oppgaver. Mine informanter hevder at det ikke alltid er den best kvalifiserte som bekler enkelte posisjoner, men de engasjerte som har tid og lyst. Dette kan også sees i sammenheng med kvinneandelen som er nevnt i forrige avsnitt. De man helst skulle hatt som ledere eller medlemmer av styrever eller utvalg er ofte opptatt med andre oppgaver, og det ender ofte opp med at de som allerede har mye får mer, eller at man ikke får de beste medlemmene med i utvalg og grupper. Noen mener dette er en av utfordringene med demokratiet og det frivillige arbeidet generelt. Det viser seg ved at administrasjonen blir sterkere og får økt innflytelse på beslutninger (Jacobsen, 2001).

Alle mine informanter mener at selve fremgangsmåten og tanken om å nedsette utvalg som kan utrede saker i seg selv er demokratisk og god. Det er sammensetningen av gruppene flere informanter stiller spørsmålsteget ved. I begge endringsprosessene er sentrale tillitsvalgte medlemmer av gruppene og flere av de samme personene er med i begge grupper. Dette kan på den ene siden begrunnes med at disse personene kjenner organisasjonshistorikken og tidligere vedtak og tiltak som er utprøvd og diskutert. På den annen side mener noen informanter at disse sammensetningene er strategiske, på den måten at noen kan velge ut sentrale medlemmer, og miljøer kan styre disse prosessene i den retning de tror er best. Mine data viser at det er medlemmer som ikke går igjen i begge gruppesammensetningene, spesielt i organisasjonsutvalget var det flere medlemmer fra den seksjonen som opplevde mest støy. Dette var trolig for at de skulle få medbestemmelse for hvordan en fremtidig situasjon burde se ut og det gav et signal til miljøet at de ble tatt på alvor. Samtidig var flertallet av gruppe-medlemmene fra den sentrale ledelsen i NMF både i Rønningutvalget og i organisasjonsutvalget. Det vises ikke av mine data om det var uenighet i forbindelse med sammensetningen av Rønningutvalget (1999-2000) eller organisasjonsutvalget (2006).

En vellykket endringsprosess avhenger av blant annet i hvilken grad omstillingen er gjennomført etter planen, om den oppleves som vellykket og om mål og resultater er oppnådd (Jacobsen 2004). Mine informanter opplever både sammenslåingen i 2002 og lovendringen i 1997 som vellykket, nettopp fordi endringen ble gjennomført som planlagt. Unntaket i forhold til planen var utsettelsen av lovendringen der organisasjonsmedlemmene ble gitt mer tid for å tilegne seg et bedre grunnlag for å stemme. Dette tiltaket ble ansett som nødvendig i den demokratiske prosessen. Det ble riktignok en god del støy i etterkant av sammenslåingen i 2002, men prosessen rundt oppleves som vellykket. Informantene er på den annen side uenig i forhold til om endringsprosessen oppleves som vellykket (Jacobsen, 2004). De informantene som mener den ikke har vært vellykket hevder at det ikke er enkelt å se hvilke faktiske endringer som har funnet sted og at endringen ikke har vist seg gjeldende i organisasjonsmedlemmenes atferd. Teorien (Jacobsen, 2004) sier at det er gjennom endring i atferd man kan se faktisk endring. I forbindelse med grad av resultat- og måloppnåelse (Jacobsen, 2004), mener noen informanter at målet med sammenslåingen var mindre dobbeltorganisering. Dette har NMF oppnådd ved at flere administrasjoner er slått sammen til en og motorsporten har i dag en felles stemme som er sterkere hos myndighetene. Andre informanter mener at det er vanskelig å si om målene og resultatene er nådd fordi man i

organisasjoner aldri kan lene seg tilbake og si at ”nå er vi fornøyd”. Dersom NMF gjør det hevdes det av noen av informantene at organisasjonen vil dø ut. Et tredje utfall på dette spørsmålet er at noen informanter mener det er vanskelig å svare på dette spørsmålet da det ikke har vært klart, verken ved sammenslåingen eller ved lovendringen, hva de faktiske målene var og hvilke resultater NMF ønsket å oppnå. Her ønsker jeg å poengtere at mine informanter har vært involvert i varierende grad i disse endringsprosessene. Noen har vært tungt inne i begge prosessene, noen kun i den ene mens noen har vært perifere under planleggingen av begge prosessene, men vært del av målgruppen eller blitt berørt av endringene. Jeg antar at for eksempel mål og resultater ikke har vært kommunisert tydelig til det ytterste ledd, da informantene forteller at målene og resultatene ikke var tilsiktet det organisasjonsleddet. Nylehn (1997) mener at de som ikke blir direkte berørt av organisasjonsendringer, heller ikke trenger å bli berørt. Derfor kan det tenkes av noen av mine informanter på den tiden sammenslåingen ble gjennomført tilhørte den gruppen som ikke skulle bli berørt og dermed heller ikke ble involvert.

Når det gjelder lovendringens mål og resultater, er det bred enighet om at det er for tidlig å konkludere i 2009 om disse er nådd. Det oppleves som om man må vokse ut av det gamle og inn i det nye, slik Hennestad og Revang (2006) beskriver. En ny hverdagsvirkelighet må implementeres og dette vil ta tid. En av informantene beskriver dette med en metafor; ”det er fort gjort å sette opp reisverket til et hus, men det tar tid å innrede det med møblement, bilder og personlighet. Enda lenger tid tar det å bli fornøyd med innredningen.” Her sikter informanten til strukturen i organisasjonen når han bruker reisverket som metafor. Innredningen tolker jeg som kulturen, og med uttalelsen ”det tar enda lenger tid å bli fornøyd med innredningen”, tolker jeg som implementeringen av den nye hverdagsvirkeligheten. Informantene mener det vil ta tid før man kan konkludere med om mål og resultatene av lovendringen fra 2007 er oppnådd. I løpet av tingperioden 2009-2013 mener flere av informantene at NMF i større grad kan si noe om grad av måloppnåelse. For eksempel vil det i denne perioden vise seg om målet med større grad av selvstyrte avdelingsforbund er oppnådd gjennom aksept for arbeidsformen, sammenheng mellom arbeidsoppgaver og ressurser og økt valgmulighet er oppnådd (Nylehn, 1997).

Hva slags type endring kan det se ut som om sammenslåingen og lovendringen har vært? Sammenslåingen i 2002 kan i Jacobsens (2004) perspektiv beskrives som en omfattende og hurtig endring der man gikk fra en konfigurasjon til en annen, altså en revolusjon. Dette var en omfattende strukturell endring som ble drøftet over tid, men når den ble vedtatt kunne organisasjonen starte implementeringsarbeidet og iverksette tiltak umiddelbart. Den strukturelle endringen fikk kulturelle følger og det kan se ut som om lovendringen i 2007 er en videreføring av det kulturelle aspektet med sammenslåingens intensjon. Det revolusjonære i disse prosessene er alle menneskene og kulturene mer eller mindre skulle samarbeide over natten. Den evolusjonære endringen er kanskje endringen i organisasjonsmedlemmenes følelse av tilhørighet. Mine informanter mener å se at medlemmene i dag opplever en større grad av tilhørighet enn tidligere, men at det har tatt tid å bygge opp denne følelsen. Kanskje var det lovendringen i 2007 som førte til økt grad av tilhørighet, men det kan også ha vært tid som måtte til. Medlemmene i organisasjonen måtte tilvenne seg tanken om å høre til Norges Motorsportforbund.

4.4 NMFs organisasjonsendring sett i lys av Leavitts modell

For meg er det i denne oppgaven naturlig å se NMFs endringsprosesser i forhold til Leavitts modell. Alle variabler avhenger og påvirkes av hverandre. Endring i en variabel vil medføre endringer i de andre variablene (Leavitt, 1964). En organisasjonsendring av så omfattende omfang som denne sammenslåingen vil i følge Leavitts tankegang påvirke alle disse variablene.

Den første planlagte organisasjonsendringen var altså en sammenslåing av flere forbund i 2002. Dette kan i første omgang anses som en strukturell endring. Uten at man visste hvordan, var sannsynligvis partene i denne prosessen klar over at den strukturelle endringen ville få konsekvenser for andre ledd i organisasjonen. Strukturendringen går ut på at Motorsykel- og Båtsportforbundet går sammen til Motorsportforbundet. Motorsykel og Snøscooter deles i to seksjoner og Båt blir den tredje. Alle tre seksjoner har sin seksjonsleder, og alle grenene er representert av sine grenledere i seksjonene. Da alle seksjonslederne var avhengige av kontakt med hverandre, gav dette et organisasjonsledd i tillegg – Forbundsstyre. Lovendringen i 2007

la også opp til en ny struktur. NMF gikk fra å være et særforbund med underliggende seksjoner til å bli et fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund. Noe av intensjonen med den nye strukturen var å desentralisere myndighet slik at grenene fikk mer råderett over egen aktivitet (Amins og Slack, 2003). Dette gav et nytt organisasjonskart og flere formelle ledd å forholde seg til. I alle forbundene ble det opprettet nye styrever med tilhørende arbeidsgrupper for alle grener. De administrativt ansatte fikk sekretærfunksjoner for avdelingsforbundene, noe som også hadde eksistert tidligere i seksjonene. I denne sammenhengen ser ikke alle informantene den store forskjellen, men noen informanter hevder at den største forskjellen ligger i at de nye avdelingsforbundenes styrever er mer formelt korrekte. Den nye loven gav føringer om at det skulle vedtas et nytt delegasjonsreglement, som sa noe om hvilke forventninger som ble stilt til tillitsmenn og administrasjonen. Delegasjonsreglementet kunne gi føringer for å pålegge både de administrativt ansatte og de tillitsvalgte nye oppgaver. Dette påvirker menneskene og oppgavene i organisasjonen.

Flere organisatoriske ledd, økt medlemsmasse og økte ressurser etter sammenslåingen i 2002 gjorde oppgavene som skulle løses mer komplekse. Når NMF i tillegg etter lovendringen i 2007 fikk mer korrekte og profesjonelle styrever i avdelingsforbundene økte blant annet krav til dokumentasjon, krav til service til medlemmer og krav til kontroll omkring økonomistyring. Dette stiller krav til menneskene som hører til i organisasjonen. Det blir behov for en profesjonell administrasjon som er samkjørt og oppholder seg på samme sted og har sine kompetanse- og ansvarsområder. Det stiller krav til at de tillitsvalgte som sitter i styrever og utvalg tar tildelte oppgaver på alvor og ser seg selv som del av et system. Med flere organisasjonsmedlemmer, flere organisatoriske ledd, økte krav til dokumentasjon og service til medlemmene øker presset på en endring i teknologien. Dette vises gjennom økt press på menneskene ved krav om å bruke andre kommunikasjonsmåter enn personlig oppmøte og telefon. Mer informasjonsflyt foregår elektronisk og det enkelte medlemmet i NMF må bruke internett i større grad enn tidligere. Det som tidligere var flere administrasjoner blir nå til en administrasjon som lokaliseres i Drammen. Med økte ressurser, ønsker også NMF å være med på den teknologiske utviklingen og det kjøpes inn forskjellige løsninger som skal gjøre det enklere for medlemmene å hente informasjon og registrere forskjellige hendelser på internett. Dette er noen av ringvirkningene endring av strukturvariabelen har gitt i de andre variablene i NMF. Med flere oppgaver som skal løses og stadig nye ansettelser, opplevde NMF å vokse ut av det daværende forbundskontoret. I tillegg til at leiekontrakten gikk ut, valgte NMF å flytte

kontor slik at man fikk mer plass og en heldigere romløsning med hensyn til den nye organisasjonsmodellen. (Leavitt, 1964)

I de nye organisasjonsleddene ble det valgt inn flere personer enn tidligere. Dette gir flere og nye mennesker å forholde seg til. Med flere formelle styrer og stadig større krav fra de tillitsvalgte opplevde administrasjonen økt arbeidspress. Selv om forbundet tidligere også hadde saksbehandling i seksjonene, oppleves det mer formelt korrekt i dag. Selv om noen stiller spørsmålstegn ved hva den egentlige endringen er, mener noen av informantene at bare ved å tillegge avdelingsforbundene et forbundsnavn og uttrykke at de nå har mer ansvar og råderett, gjør at de automatisk føle seg viktigere og ta oppgaven mer alvorlig. Menneskene i organisasjonen vil få flere sosiale fora å delta på og det blir flere møter å organisere for å koordinere aktivitet. Det gjør at det stilles andre og større krav til det å ha et sosialt samspill med andre mennesker. I tillegg stilles det større krav til de tillitsvalgte og det frivillige apparatet på klubbnivå med tanke på kunnskap om data og internett. Med den teknologiske utviklingen og ønske om at all informasjonsflyt skal foregå elektronisk, endres kravet til ferdigheter for å løse nødvendige oppgaver. I tillegg til å kunne motorsport og idrett skal tillitsvalgte beherske forskjellige tekniske løsninger innen dataverdenen. Mine informanter forteller at dette gis varierende velkomst, alt etter om man er kompetent til å håndtere disse nye kommunikasjonsformene. (Leavitt, 1964)

5.0 Avslutning

Tema for denne masteroppgaven har vært NMFs organisasjonsendring. Dette har vært en prosess som har pågått siden slutten av 90-tallet der det ble startet et analysearbeid for å se på alternative organiseringsmodeller for motorsporten i Norge. En sammenslåing av flere forbund ble gjennomført med virkning fra 1.1.2002 og en justering av organisasjonsmodellen ble foretatt i 2007. Mitt arbeid i organisasjonen med denne masteroppgaven har pågått i perioden januar til desember 2009.

NMFs organisasjonsendring er tema for oppgaven og målet har vært at forbundet skal lære av de erfaringene og prosessene organisasjonen har vært gjennom. Jeg har tatt utgangspunkt i Jacobsens (2004) modell for planlagt endring, innhentet data ved bruk av kvalitative metoder og teoretisk reflektert over de funn dataene har vist. Jeg har forsket på hvilken kontekst og drivkrefter som gjorde at NMF valgte å gjennomgå en slik omfattende endring. Videre har jeg sett på hvilket innhold og omfang endringen har hatt og tilslutt analysert prosessen. Avslutningsvis har jeg vist hvordan endring i omgivelsene eller i ett element i organisasjonen påvirker de andre elementene. Dette har jeg gjort med bakgrunn i Leavitts (1964) modell for forståelse av organisasjoner.

I denne delen av oppgaven redegjør jeg for hvilke hovedfunn jeg har i forhold til problemstillingen. I tillegg forsøker jeg å konkludere og sette mine funn i NMF i et metaperspektiv.

5.1 Hovedfunn

Mine data tyder på at det var fokus på endring av de formelle trekk i organisasjonen, noe som fikk konsekvenser ved de uformelle trekkene i NMF. Dette kan vises gjennom den omfattende sammenslåingen i 2002 og den påfølgende uroen som oppstod ute i miljøene. Det kan videre se ut som om sammenslåingen i 2002 var en planlagt endringsprosess av proaktiv art som var basert på ytre drivkrefter gjennom NIFs føringer om større forbund. De ytre drivkreftene ble implementert i Norges Motorsykkelforbund, gjennom Rønningutvalgets analyse, og senere i de forbundene som gikk med på endringen. Dermed ble de ytre drivkreftene til indre drivkrefter (Jacobsen, 2004) ved at organisasjonsmedlemmene selv ønsket endring og var pådriver for den.

Det kan se ut som om sammenslåingen var preget av ytre drivkrefter der fokuset var rettet mot omgivelsenes forventninger. Det ble jobbet for å skape balanse mot omgivelsene i form av å oppfylle deres, altså NIFs, ønsker og krav. Dette skapte ubalanse internt, noe som var med på å fremprovosere en prosess der en omfattende lovendring ble utfallet i 2007. Fokuset var i større grad rettet innad i organisasjonen og målet var å gjenopprette intern balanse. NMF gikk derfor fra å være et særforbund til å bli et særpreget fleridrettsforbund med underliggende avdelingsforbund tilknyttet NIF. Tidligere ble Forbundsstyret opplevd som det organet som tok alle viktige beslutninger. De nye avdelingsforbundene skulle ha mer autonomi og beslutningsmyndigheten skulle desentraliseres til de ledd i organisasjonen som har nærere tilknytning til de enkelte grenene. Mine data viser at det er varierende oppfatninger i forhold til om avdelingsforbundene har mer beslutningsmyndighet enn de tidligere seksjonsstyrene hadde. Det ser også ut som om informantene har ulike oppfatninger av hva som er viktige saker, noe det kan være behov for en enighet rundt, før man kan hevde at de viktige sakene faktisk desentraliseres. Med større grad av tiltenkt medbestemmelse og makt over egen organisasjon, fulgte økt formalisering og kompleksitet. Dette viste seg gjennom blant annet økte krav til søknadsprosedyrer, dokumentasjon og rapportering. Det kan her se ut som om økt medbestemmelse og autonomi førte til mer formalisering (Amis og Slack, 2003). Dette ble tatt i mot med varierende holdninger, der noen opplevde at NMF ble mer profesjonelle, mens andre opplevde større grad av krav og kontroll. Ønske om profesjonalisering,

desentraliseringen i tillegg til formaliseringen kan også sees i sammenheng med at motorsporten ønsket å bevege seg fra garagekultur til idrettskultur. Gjennom post 3 midler fra NIF og ansettelse av sportskonsulenter økte ressursene og de økonomiske rammene til toppidretten. Disse midlene må søkes om og kravene for å få støtte oppleves av noen informanter som unødvendig høye og vanskelig å nå opp til når søknader og rapporter skal utformes og vurderes etter gitte kriterier. Lovendringen i 2007 hadde også som målsetting at mer ressurser skulle gå til idrettslig aktivitet. Mine informanter er ikke samsvarende på dette området da noen mener at økning i tildeling til avdelingsforbundene har vært stabil de siste årene, mens andre mener at ressursene finner andre veier til aktiviteten gjennom prosjektmidler, post 3 midler fra NIF, flere sportslige ansatte og diverse utvalg som skal være pådrivere i forbindelse med blant annet integrering og barneidrett.

Flere av informantene opplever at både sammenslåingen i 2002 og lovendringen i 2007 har hatt et top-down (Jacobsen, 2004) perspektiv og vært preget av overtalelser og liten grad av involvering. Denne opplevelsen bekreftes ved at flere informanter hevder at det ville vært for omfattende å involvere alle parter, og en toppstyrt endring var nødvendig for å få gjennomført prosessene. Samtidig er ikke dette et entydig funn. Noen informanter mener prosessen har vært bottom-up preget ved at de berørte parter ble involvert i de utvalgene som skulle se på alternativene til motorsporten. I tillegg ble det gjennomført høringsrunder og demokratiske vedtak ble fattet på Forbundsting.

Jacobsen (2004) hevder at man ikke kan si det er lettere med en strukturell endring enn en kulturell fordi struktur og kultur henger sammen. På samme måte som man ikke kan se isfjellet under vann er det vanskelig å se og definere en organisasjonskultur. Dette kom tydelig frem etter sammenslåingen i 2002. Kulturen, eller motorsportens indre følelsesliv, gjorde det vanskelig å gjennomføre og implementere de strukturelle endringene som ble vedtatt på Forbundstingene. Dramatiske endringer, eller revolusjoner som sammenslåingen i 2002 kan antas å være, er smertefullt og ikke alle organisasjoner overlever disse (Jacobsen, 2004). NMF gjorde noen grep, i form av en lovendring i 2002, i håp om å overleve slik at man kunne unngå flere utbrytergrupper og økt grad av fragmentering (Hennestad og Revang, 2006). Sammenslåingen i 2002 kan som nevnt se ut som en revolusjon der NMF gikk fra en konfigurasjon til en annen – fra den enkle strukturen til det profesjonelle byråkrati. Samtidig

kan det se ut som om lovendringen var ment som en evolusjon og mål om intern balanse, men likevel byttet konfigurasjon – fra det profesjonelle byråkrati til den divisjonaliserte struktur ved at flere av hovedoppgavene i NMF skulle ligge på ”midtlinja”, her tolket som avdelingsforbundene. Disse konfigurasjonene kommer fra Mintzberg og kan sees i sammenheng med Amis og Slack (2003) sine arketyper (Amis og Slack, 2003). Det kan se ut som om flere av forbundene før sammenslåingen hadde kjennetegn som arketypen ”The Kitchen Table” ved at det meste av organiseringen ble gjort av frivillig tillitsvalgte. Etter sammenslåingen i 2002 vokste forbundet og behovet for en profesjonell stab som i større grad tok seg av daglige gjøremål viste seg tydeligere (Amis og Slack, 2003). Dette har jeg tolket som at NMF etter sammenslåingen gikk fra arketypen ”The Kitchen Table” til ”Boardroom”. Med lovendringen 2007 fulgte behovet for desentralisering og profesjonalisering. Dette viste seg blant annet gjennom fokus på en idrettskultur, behovet for en profesjonell stab, økt formalisering og kompleksitet. Det kan derfor se ut som om lovendringen førte til at NMF gikk fra ”Boardroom” til ”Executive Design”. Man har fortsatt frivillige styrer, men strategiske og operasjonelle beslutninger tas av administrasjonen.

Sammenslåingen av flere forbund, sammen med nye lisenstyper medførte stor vekst i antall medlemmer og lisensierte i NMF. Disse forholdene i tillegg til ønsket om økt profesjonalisering i forbindelse med lovendringen i 2007 gjør at fokuset nå må rettes mot klubbnivået. Mine informanter viser stor enighet om et stort behov for profesjonalisering og styrking av klubbnivået. Dette gjelder opplæring i forbindelse med IT-systemer og utdanning av klubbledere, trenere og funksjonærer. NMF må også bli bedre på informasjonsflyt ut til klubbene slik at enkeltmedlemmer henvender seg til egen klubb istedenfor til NMF sentralt. Det gjelder å få klubbene til å innse at ”sammen er vi bedre” og dermed sette Sundbergrapporten og St.melding (1999) 14 – idrettslivet i endring, ut i livet også på klubbnivå. Nå ser det ut som om NMF sentralt er i ferd med å få til profesjonaliseringen, og dermed kan arbeidet begynne lenger ned i organisasjonen slik at også de ytterste leddene fungerer optimalt i fremtiden. Ved at flere mindre klubber slår seg sammen, vil flere ressurspersoner være samlet på ett sted i tillegg til at grener kan lære av hverandre og dermed bli bedre i egen gren. Jeg tolker mine informanter dit hen at de nå ønsker at klubbapparatet skal gå fra arketypen ”The Kitchen Table” til ”Boardroom”.

Det siste poenget jeg ønsker å dra frem i avslutningen er at faktiske endringer tar tid. Jacobsen (2004) hevder at tidselementet er avgjørende for vellykkede endringsprosesser. Mine informanter bekrefter dette og jeg har referert en uttalelse i 4.3 som gir et bilde av denne opplevelsen. Endringer av strukturer kan gjøres med et pennestrøk eller et vedtak. Dersom faktiske endringer skal finne sted er man avhengig av at organisasjonsmedlemmene endrer atferd (Jacobsen, 2004). Mine informanter mener at de sentrale leddene er godt på vei med tanke på en atferdsendring, men at det fortsatt er organisasjonsmedlemmer som henger igjen i gamle vaner og arbeidsmetoder. Fortsatt er det et stykke igjen før informantene opplever at de kan se en endring i kulturen, men de mener det vil komme med tiden ved at organisasjonsmedlemmene får mer tid til å vokse ut av det gamle og inn i det nye, som Hennestad og Revang (2006) beskriver det. Samtidig antyder mine data at det har skjedd en kulturendring, uten at mine informanter viser til dette som endring i kulturen. Her viser jeg til drøftingskapitlet uten at jeg går noe videre inn på dette i avslutningen.

5.2 Videre refleksjon på bakgrunn av oppgavens empiri

Oppgaven viser en endringsprosess som starter med et ytre press fra omgivelsene, i form av at NIF ønsket en justering av hvordan idretten var organisert på. NIF ønsket færre og større særforbund. Dette ytre presset startet derfor endringen av organisasjonsmodellen til motorsporten i Norge. I Leavitts begrepsapparat viser dette hvordan endring i en variabel fører til endringer i andre variabler, slik at organisasjonen igjen finner fram til en balanse i systemet (Leavitt, 1964). Ubalansen som oppstår på bakgrunn av NIFs ønske om større og sterkere forbund, blir justert i form av en lederstyrt og strukturell endring som resulterer i opprettelsen av NMF i 2002.

Oppgaven viser videre at den ubalansen som blir justert i forhold til omgivelsene, blir erstattet av en ny opplevd ubalanse internt i den nye organisasjonsmodellen. Empirien viser at det særlig oppleves en ubalanse mellom den nye organisasjonens strukturelle elementer, i forhold til den nye organisasjonens kulturelle elementer. Fra teorien (Jacobsen, 2004) vet vi at kulturelle endringer i form av at nye verdier, normer og felles virkelighetsforståelser tar tid å

endre, og at det ofte blir en ubalanse mellom struktur og kultur i en organisasjon som har vært gjennom store endringer.

Oppgaven illustrerer også at det utvikles en ubalanse i det menneskelige elementet i den nye organisasjonen, mellom et mer profesjonelt administrativt og frivillig apparat sentralt i organisasjonen og et mer frivillig basert administrativt apparat på klubbnivå. Økt profesjonalisering av sentrale ledd i organisasjoner gjør at det skapes en ubalanse mot de andre nivåene i organisasjonen slik som i dette tilfellet med klubbleddet. Profesjonalisering sentralt må etterfølges av en faglig utvikling slik at beslutningsmyndighet med trygghet kan desentraliseres. Fra teorien vet vi at det i perioder med ubalanse mellom en organisasjons ulike elementer forekommer støy og misnøye fra organisasjonens ulike medlemmer. Denne ubalansen oppleves ulikt avhengig av den enkeltes plassering i organisasjonen og gir opphav til ulik grad av motstand i forhold til en endring. (Jacobsen 2004)

En måte å finne fram til ny balanse i systemet er å ta vare på de erfaringer en endring medfører, og i neste omgang prøve å lære av disse endringene. I denne sammenheng må det tilrettelegges for en systematisk erfaringslæring, der arenaer og møteplasser for å utveksle erfaringer er tilgjengelig. Hos NMF kan de tidligere nevnte tillitsmannsseminarene være en viktig arena for erfaringsutveksling og refleksjon, og dermed danne grunnlaget for erfaringslæring og løpende justering av organisasjonen. Slik vil begynnende ubalanse mellom variablene omgivelser, struktur, mennesker, teknologi, oppgaver og kultur kunne justeres og endres som en løpende læringsprosess basert på systematisk refleksjon og læring som grunnlag for planlagt endring. (Levin og Klev, 2002)

Oppgaven viser hvordan bruk av modell for planlagt endring og Leavitts forståelse av organisasjoner i et systemperspektiv gir forklaringskraft i forhold til å beskrive og forstå en endringsprosess som er gjennomført. I neste omgang vil denne forståelsen og erfaringen kunne danne grunnlaget for å håndtere og tilrettelegge for framtidige endringsprosesser, tilpasset endringens innhold, omfang og kontekst. Endringsprosesser er komplekse, men modeller og begreper kan hjelpe oss å avklare ulike elementer som inngår i prosessene og hvilken sammenheng det er mellom elementene (Jacobsen 2004).

Intervjuguide – gruppeintervju

Kontekst og drivkrefter

I hvilken sammenheng ble endringsprosessen startet?

Hvilke resultater var med på å prege oppstarten av prosessen?

Hvilke endringer i omgivelsene befant organisasjonen seg i?

Indre forhold som drivkrefter – kulturer, misnøye, holdninger?

Ytre forhold som drivkrefter – økt konkurranse, økonomiske gevinster, demografiske forhold eller politisk press?

Hva var målet?

Hvordan vil dere beskrive kulturen i NMF? For eksempel en og samlet kultur eller mange forskjellige?

I hvilken grad var det forhold av teknologisk, politisk, demografiske forhold som var med som drivkrefter?

Innhold og omfang

Hvor har endringen funnet sted?

Si noe om omfanget av endringen?

I hvilken grad var endring /forbedring av NMF`s kjerneverdier et mål?

Er målet oppnådd – hvordan?

Hva er NMF sine kjerneverdier?

Hvilke effekter forventet man (bedre samarbeid, økt effektivitet, bedre økonomi)? Er dette oppnådd?

Prosesen

Hvordan opplevde dere prosessene?

Hvem var pådrivere?

Hva har gått for?

Hva har tatt tid?

Hva og hvilken motstand har endringsprosessen møtt?

Er det samsvar mellom ide og resultat? Evt. Avvik?

Rekkefølgen? Hva ble endret først?

Hvordan var timingen?

Intervjuguide – dybdeintervju

Kontekst og drivkrefter

I hvilken sammenheng ble endringsprosessen startet?

Hvilke resultater var med på å prege oppstarten av prosessen?

Hvilke endringer i omgivelsene befant organisasjonen seg i?

Indre forhold som drivkrefter – kulturer, misnøye, holdninger?

Ytre forhold som drivkrefter – økt konkurranse, økonomiske gevinster, demografiske forhold eller politisk press?

Hva var målet?

Hvordan vil dere beskrive kulturen i NMF? For eksempel en og samlet kultur eller mange forskjellige?

I hvilken grad var det forhold av teknologisk, politisk, demografiske forhold som var med som drivkrefter?

Innhold og omfang

Et av mine funn er at det har blitt et tettere forhold mellom administrasjon og de tillitsvalgte – stemmer dette?

Et annet funn er at NMF nå har blitt mer profesjonalisert. Hva opplever du i forhold til dette funnet?

Det oppleves at Forbundsstyret, seksjon og gren og nå må klubbleddet profesjonaliseres. Opplever du dette?

Poenget var at seksjonene skulle ha økt selvstyret og bestemme mer over egen aktivitet. Gjør de egentlig det?

Opplever du en endring i medlemmenes atferd?

Ett funn er at mer penger skulle gå til aktivitet. Gjør det virkelig det?
Hvor har endringen funnet sted?

Si noe om omfanget av endringen?

I hvilken grad var endring /forbedring av NMF`s kjerneverdier et mål?

Er målet oppnådd – hvordan?

Kritiske innvendinger?

Hvilke effekter forventet man (bedre samarbeid, økt effektivitet, bedre økonomi)? Er dette oppnådd?

Prosessene

Et av mine funn sier at både sammenslåingen og lovendringen oppleves som styrt ovenfra?
Hva tenker du om dette?

Et av målene med sammenslåingen var mindre dobbeltorganisering? I hvilken grad mener du dette er oppnådd?

Hvordan opplevde dere prosessene?

Hvem var pådrivere?

Hva har gått fort?

Hva har tatt tid?

Hva og hvilken motstand har endringsprosessen møtt?

Er det samsvar mellom ide og resultat? Evt. Avvik?

Rekkefølgen? Hva ble endret først? Hvordan var timingen?